

**UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ**

**Colegio de Ciencias Sociales y Humanidades**

**En la búsqueda de agentes de cambio**

**Isabel María Burbano Würfl**

**Licenciatura en ciencias de la educación**

Trabajo de titulación presentado como requisito  
para la obtención del título de  
Licenciado en Ciencias de la Educación

En colaboración con el siguiente grupo  
María José Brito, Martina Calisto, Camila Carpio y Daniela Tapia

Quito, 23 de diciembre de 2020

# **UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ**

**Colegio de Ciencias Sociales y Humanidades**

## **HOJA DE CALIFICACIÓN DE TRABAJO DE FIN DE CARRERA**

**En la búsqueda de agentes de cambio**

**ISABEL MARÍA BURBANO WURFL**

**Nombre del profesor, Título académico**

**María Claudia Tobar Cordovéz, Ph.D.**

Quito, 23 de diciembre de 2020

## © DERECHOS DE AUTOR

Por medio del presente documento certifico que he leído todas las Políticas y Manuales de la Universidad San Francisco de Quito USFQ, incluyendo la Política de Propiedad Intelectual USFQ, y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo quedan sujetos a lo dispuesto en esas Políticas.

Asimismo, autorizo a la USFQ para que realice la digitalización y publicación de este trabajo en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en la Ley Orgánica de Educación Superior del Ecuador.

Nombres y apellidos: Isabel María Burbano Würfl

Código: 00217229

Cédula de identidad: 1715863526

Lugar y fecha: Quito, 23 de diciembre de 2020

## **ACLARACIÓN PARA PUBLICACIÓN**

**Nota:** El presente trabajo, en su totalidad o cualquiera de sus partes, no debe ser considerado como una publicación, incluso a pesar de estar disponible sin restricciones a través de un repositorio institucional. Esta declaración se alinea con las prácticas y recomendaciones presentadas por el Committee on Publication Ethics COPE descritas por Barbour et al. (2017) Discussion document on best practice for issues around theses publishing, disponible en <http://bit.ly/COPETHeses>.

## **UNPUBLISHED DOCUMENT**

**Note:** The following capstone project is available through Universidad San Francisco de Quito USFQ institutional repository. Nonetheless, this project – in whole or in part – should not be considered a publication. This statement follows the recommendations presented by the Committee on Publication Ethics COPE described by Barbour et al. (2017) Discussion document on best practice for issues around theses publishing available on <http://bit.ly/COPETHeses>.

## Resumen

El propósito de este trabajo Capstone fue determinar quién es un agente de cambio en programas educativos para invitarlos a colaborar con Unidos por la Educación, una organización que apoya la transformación comunitaria a través de la educación. Este desafío nos llevó a comprender que un agente de cambio puede provenir de distintos ámbitos: tanto educativos como comunitarios. Con el fin de comprender qué distingue a estos agentes de cambio, realizamos encuestas para identificar las características que los definen. Investigamos la realidad educativa nacional, analizamos la dinámica organizacional, identificamos los desafíos específicos del proyecto y creamos un perfil general de un agente de cambio, en el que se destacaron los siguientes rasgos: el emprendimiento, el aprendizaje continuo y la colaboración. Finalmente, desarrollamos tres posibles soluciones para que Unidos por la Educación pueda identificarlos y reclutarlos.

*Palabras clave:* educación, comunidad, agentes de cambio, realidad educativa nacional, colaboración, educación rural.

## **Abstract**

This Capstone Project seeks to determine what makes an agent for change in educational programs. The purpose of this investigation is to identify and invite said agents to collaborate with Unidos por la Educación, an organization that fosters community transformation through education. This challenge pushed us to understand that an agent for change can be found in divergent settings: both educational and from its surrounding community members. In order to identify the distinguishing characteristics displayed by agents for change, we carried out surveys that would highlight the most relevant traits. Our investigation of the national educational reality, the analysis of the organizational dynamics, the identification of specific obstacles in the project, and the creation of a general profile of agents for change allowed us to determine the following as the most outstanding: innovation, life-long learning, and collaboration. Finally, we developed three possible solutions for Unidos por la Educación to identify and recruit said agents for change.

*Keywords:* education, community, agents for change, national educational reality, collaboration, rural education.

## Tabla de Contenidos

<b>Capítulo 1. Revisión de Literatura .....</b>	<b>8</b>
<b>Capítulo 2. Dinámica de la Organización .....</b>	<b>20</b>
<b>Capítulo 3. Descripción del Desafío .....</b>	<b>27</b>
<b>Capítulo 4. Propuestas y Soluciones .....</b>	<b>36</b>
<b>Reflexión Personal.....</b>	<b>53</b>
<b>Referencias .....</b>	<b>58</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>63</b>

## Capítulo 1. Revisión de Literatura

### **Introducción**

Dentro del mundo educativo, existe un sinnúmero de profesionales luchando por fomentar el desarrollo de un modelo educativo que facilite el éxito de todos sus estudiantes, tomando en consideración el rol de las instituciones educativas como un reflejo de su sociedad. A pesar de sus anhelos por una educación progresiva, muy pocos de ellos logran hacerlo realidad. Consideramos pertinente enfocarnos en aquellos agentes de cambio que han sido capaces de poner en marcha una transformación educativa, esperando encontrar en ellos los factores que han facilitado su éxito.

Dentro del Ecuador, existe la organización Unidos por la Educación, una alianza de quince empresas privadas que apoyan financieramente y a través de donaciones para un progreso en el contexto educativo (El Universo, 2020). A su deseo de transformar la educación, nace la necesidad de encontrar las características de un agente de cambio exitoso, con el fin de basarnos en las características para identificar agentes de cambio prometedores en el país.

Para poder encontrar respuestas a nuestra incógnita; ¿qué características tiene un agente de cambio?, hemos consultado varias fuentes académicas que nos han llevado a encontrar caminos de investigación (Google Scholar, EBSCO, University of Helsinki - Helka). Hemos definido que los temas más relevantes para revisar en esta investigación son: (i) Organización Unidos por la Educación, (ii) La educación como herramienta para el cambio (iii) Los profesores como agentes de cambio, (iv) Desafíos del cambio, (v) Importancia de la comunidad en el cambio.

En este capítulo vamos a desarrollar el concepto de agentes de cambio, y las características que los representa, como también introducir a Unidos por la Educación, una organización que lucha con el desafío de identificarlos.

## **Desarrollo**

### ***Unidos por la Educación***

Unidos por la Educación es una organización cívica y social, una iniciativa privada empresarial, que trabaja por el desarrollo y para dar oportunidades a los ecuatorianos, apoyados en diferentes actores por la educación. Esta organización busca, impulsa y articula proyectos, que cuenten con soluciones creativas y de largo plazo enfocados en la innovación educativa, emprendimiento, empleabilidad y formación para la vida. Pretenden crear ejemplos de escuelas valiosas en el Ecuador, haciendo un impacto en la comunidad.

Dentro de su práctica, Unidos por la Educación ha encontrado el desafío de determinar y encontrar agentes de cambio. Nuestro propósito es identificar parámetros de agentes de cambio alrededor de proyectos educativos.

### ***La educación como herramienta para el cambio***

La distribución de oportunidades y beneficios de la educación se puede llevar a cabo abordando el tema de justicia social, especialmente desde la perspectiva que enfatiza la equidad en la disposición de bienes mínimos, derechos y oportunidades básicas (Belavi & Torecilla, 2020). Según esta visión la justicia consiste en una distribución equitativa que permita sobrellevar una vida digna y que adquiera la misma igualdad de oportunidades, sin embargo, esto casi nunca sucede debido a que no existe una igualdad de distribución de bienes, derechos y/o capacidades que permitan aprovecharlas. Por lo tanto, las escuelas y los profesores deben ser esa

guía para lograr una distribución más equitativa de las oportunidades y beneficios educativos (Wang, 2016).

Por ende, la democracia y justicia social van de la mano. En primera instancia estos dos aspectos generarían nuevas oportunidades justas, y beneficios que van ligados a la educación, como el descomponer poco a poco ese círculo vicioso de la desigualdad que se genera desde la escuela. Según Belavi y Torrecilla (2020) existen cinco enfoques que giran en torno la creación de una nueva perspectiva educativa. Estos son: (i) reconocimiento de la diversidad social en conjunto de sus valores culturales, (ii) análisis de los valores culturales dominantes dentro de la educación, fomentando el conocimiento sobre las distintas identidades, (iii) la tercera dimensión es en el gobierno escolar que se basa en la distribución de responsabilidades en conjunto de una participación activa y de la cooperación de toda la comunidad educativa; (iv) un currículum en el que se fomente la participación y un pensamiento crítico, y (v) la valoración de una cultura democrática.

Tras determinar los 5 enfoques que giran en torno a esa nueva perspectiva de una educación que infunde justicia social, respeto y democracia, se puede deducir que efectivamente son viables para que exista ese cambio en la sociedad a través de la educación. Sin embargo, quienes decidan llevarlo a cabo serán a los que denominaremos como agentes de cambio quienes tiene un objetivo en común, buscan la transformación por medio de la educación. ¿Por qué la educación es el medio para generar un cambio en la sociedad? Debido a que desde el espacio educativo se pueden establecer un conjunto de herramientas para el cambio de paradigma en la sociedad del futuro, una sociedad que tiende a la diversidad por lo que la inclusión es imprescindible. De igual manera, la trascendencia del aula a entornos sociales y comunitarios es fundamental para que se puedan generar aprendizajes con base en la empatía y comprensión

sobre el contexto de convivencia que nos es propio. Por ende, la educación es un espacio en donde se puede contribuir al desarrollo de la sociedad que permita la igualdad, el respeto y el conocimiento sobre nuestros entornos sociales para la progresión de los mismos (Santalla, 2017).

Frente a lo dicho previamente, se puede destacar que la educación es una herramienta que puede fomentar un cambio en la sociedad. Así, conviene preguntarnos cómo se puede lograr que este tipo de educación se ponga en marcha.

### ***Agentes de cambio***

Bandura (2011) expresó que ser un agente de cambio se basa en intencionalmente causar que las modificaciones necesarias ocurran mediante sus propias acciones. Esta definición resalta el rol participativo que tiene el individuo para que se efectuó el cambio, involucrándolo como parte del motor que motiva este proceso. Los agentes de cambio son aquellas personas que sienten una necesidad intrínseca por buscar transformación dentro de sus comunidades o instituciones, atreviéndose a dar el primer paso para ponerlo en marcha (Eteläpelto et al., 2013). Cuando se trata de una institución educativa, se puede ofrecer una descripción más específica de quién es un agente de cambio, en especial cuando se consideran a los profesores dentro de este papel.

Regresando a la definición de Bandura, los profesores como agentes de cambio son aquellos que se sienten abiertos al cambio y que actúan en base a esa disposición, manteniéndose conscientes y reflexivos de la complejidad que el proceso implica para su institución educativa (Bandura, 2011). Cuando un profesor se percibe como agente de cambio, este debe tomar liderazgo para actuar y evaluar las decisiones tomadas, reflexionando acerca de ellas constantemente. Es por esto que Hattie (2012) se refiere al actor de cambio como una mentalidad, una manera de pensar acerca de la profesión docente.

A pesar de que la literatura actual acerca de los profesores como actores de cambio es aún limitada, existen cuatro características personales que han sido resaltadas en varios estudios pasados acerca de este tema: el dominio pedagógico, el emprendimiento, el aprendizaje continuo, y la colaboración (Van Der Heijden et al., 2015). La primera de estas, el dominio pedagógico, alude a la pericia en cuanto a mejores prácticas y metodologías de enseñanza, aplicando diversas de estas para potencializar el aprendizaje de sus estudiantes. Esto a la vez demuestra su confiabilidad y su compromiso al éxito de sus alumnos. Además, indica la auto confianza de los actores de cambio en sus propias habilidades de enseñanza, implementando prácticas retadoras pero poderosas (Fullan, 2007).

La segunda característica, el emprendimiento, se enfoca en el agente de cambio como un individuo que toma riesgos de una manera responsable, tomando decisiones que promueven el cambio dentro de la institución mientras que motiva a sus colegas a que participen en él (Van Der Heijden et al., 2015). Esta característica es clave debido a que el tomar riesgo está directamente relacionado con la innovación en las instituciones educativas; los educadores que se rehúsan a tomar riesgos se encuentran obstaculizados en su práctica profesional, por lo que fomentar una disposición para tomar riesgos es crucial para un cambio educativo exitoso (Van Der Heijden et al., 2015). De esta manera, los agentes de cambio se sentirán preparados para tomar iniciativas creativas y tomar responsabilidad de los riesgos calculados para esas decisiones a la vez.

La tercera característica, el aprendizaje continuo, se refiere al hábito que tienen los actores de cambio de reflexionar acerca de sus prácticas de enseñanza y de constantemente buscar ideas innovadoras para actualizarlas. Se ha demostrado que los agentes de cambio utilizan el progreso de sus estudiantes como indicador de la efectividad de sus metodologías de

enseñanza, usando esa información como motivación para continuar aprendiendo y empujándose en su propio aprendizaje (Vandeyar, 2017). Estos profesores son aquellos que permanecen curiosos dentro del aula, buscando aprender junto a sus estudiantes y tomando iniciativa para tener acceso a diversas oportunidades de desarrollo profesional.

La cuarta y última característica, la colaboración, engloba las relaciones y la manera en la que los agentes de cambio interactúan con sus colegas, tomando iniciativa para trabajar con ellos ya sea en discusiones acerca de su pedagogía o en proyectos educativos (Van Der Heijden et al., 2015). Los agentes de cambio demuestran entender el que necesitan a sus compañeros para impulsar tanto sus propias prácticas de enseñanza como el aprendizaje de sus estudiantes, mostrando un entendimiento profundo de que forman parte de una comunidad de aprendizaje.

Además de estas cuatro características identificadas, se ha distinguido el hecho de que estas deben ser demostradas no solo dentro del aula, pero también en una escala institucional. Esto responde a que los actores de cambio no solo velan por su éxito independiente con el aprendizaje de sus propios estudiantes, sino también por la calidad educativa en general de su institución (Van Der Heijden et al., 2015). Esto nos lleva a considerar que los agentes de cambio dentro de una institución educativa no son necesariamente los docentes, sino cualquier individuo relacionado con la comunidad que busque impulsar su desarrollo mediante la educación. También, se debe mantener en mente el que el encaje de diferentes actores de cambio no será exacto con las características principales identificadas, sino que cada profesor tiene su propia percepción de su identidad profesional como docente, la cual se forma por las influencias de su ambiente de trabajo y del contexto sociocultural en el que se encuentra (Fullan, 2007).

***Los desafíos del cambio: ¿Qué se necesita para liderar el cambio?***

Una vez que se ha definido qué es un agente de cambio y las posibles características que este podría tener, es importante considerar los factores que podrían obstaculizar el cambio. Al querer lograr un cambio es importante saber que es mucho más que simplemente querer alborotar las cosas, se debe comprender el cambio y cuál es su propósito (Fullan, Cutress y Kilcher, 2005). De esta manera, se vuelve fundamental tener un conocimiento sobre el cambio. Fullan y colegas (2005), definen el conocimiento del cambio como el entendimiento y asimilación de este proceso, así como también la comprensión de elementos que promueven que el cambio se dé de manera exitosa.

A lo largo de un proceso de cambio varios desafíos pueden surgir, es así, que resulta fundamental que para lograr que la transformación sea continua y no se detenga, se desarrolle la flexibilidad de acomodarse y experimentar conforme se encuentran desafíos (Aitken y Higgs, 2011). Por otro lado, el cambio debe tener un propósito moral, el cual debe ser interiorizado por las personas para que participen de manera comprometida y responsable. En el contexto educativo, el propósito moral se refiere a mejorar la sociedad a través de un cambio del sistema educativo, y a su vez, del aprendizaje de los ciudadanos. (Fullan, Cutress y Kilcher, 2005). Tanto la persona que busca liderar el cambio, como las personas envueltas en esta búsqueda, deben trabajar y motivarse con base en un propósito moral.

Adicionalmente, Schneider y Goldwasser (1998), con base en el Modelo Clásico de la Curva del Cambio, explican que el rendimiento inevitablemente declinará antes de tener los resultados esperados. Por lo tanto, el líder del cambio debe hacer que este tiempo de bajo rendimiento sea lo más corto posible, para seguir en el camino hacia la transformación. Para esto, es importante que se festeje y reconozcan los pequeños logros durante el proceso, ya que son

estos los que permitirán el cambio esperado y mantendrán una motivación (Schneider y Goldwasser, 1998).

En varias ocasiones, erróneamente, los líderes que buscan el cambio pueden llegar a ignorar las preguntas, ideas y dudas del resto de la comunidad, lo que puede generar resistencia al cambio. En esto reside el valor y la importancia del diálogo e información hacia la comunidad. Así, cuando se sabe liderar el cambio este puede llegar a ser contagioso. Para lograr que la búsqueda del cambio se esparza dentro de una comunidad es importante no solo aceptar y aplicar individualmente el cambio, sino también demostrar el valor que se le reconoce al cambio y el soporte que se puede recibir del resto de la comunidad (Shapiro, 2016).

### ***La influencia y relevancia de la relación entre comunidad y escuela***

En los últimos años, agentes de cambio dentro de la educación han abogado por las asociaciones entre la escuela y la comunidad como un medio para mejorar la economía, bienestar y educación en sectores rurales. A la misma vez, se ha abogado por estas asociaciones para generar renovación educativa y comunitaria. Se ha descubierto que tener una alianza efectiva permite que las asociaciones entre escuelas y comunidades tengan interacciones sociales, confianza mutua y relaciones que promuevan la motivación y cambio dentro de una comunidad (Preston y Barnes, 2017).

Investigaciones anteriores sugieren que los líderes escolares rurales pueden desempeñar un papel clave en las asociaciones siendo capaces de reconocer la interdependencia de la escuela y comunidad. Cuando existen líderes escolares, estos se pueden convertir en agentes de cambio para apoyar el desarrollo comunitario siendo ellos un puente de comunicación y motivación entre la escuela y comunidad (Zuckerman, 2020). Por otro lado, en las escuelas rurales donde se espera que los líderes actúen como agentes de cambio para ellos se vuelve difícil equilibrar la demanda

de políticas y las necesidades de las comunidades. Mientras más sabemos de los posibles agentes de cambio y su rol, se vuelve evidente que para poder equilibrar las necesidades y actuar como agentes de cambio, es necesario comprender el contexto y las necesidades que existen en cada comunidad e institución (Zuckerman, 2020).

Las asociaciones entre la escuela y la comunidad serán variables según su lugar ya que son dependientes e influenciadas por historia local, su cultura y las características únicas de los lugares donde la gente vive y trabaja (Zucherman, 2020). Las conexiones en estas alianzas se ejemplifican a través de la familia, lazos de amistad, asociaciones empresariales y vínculos con personas influyentes dentro de las organizaciones. El efecto de las acciones activas fuertes de capital social entre los directivos, padres y miembros de la comunidad es directo y refleja indirectamente en el entorno escolar rural en forma de subvenciones comunitarias, apoyo voluntario, patrocinios, premios, e inclusive donaciones diversas (Anderson y White, 2011).

Para que todo lo mencionado anteriormente suceda es clave que exista un compromiso de todas las partes participantes en estas alianzas estratégicas para poder crear un sentido de una sola comunidad trabajando por una meta en común. En conclusión, se puede decir que la asociación entre la escuela y la comunidad puede mejorar el desarrollo personal, social y académico de los estudiantes, la vida de los padres y las familias, y, en consecuencia, el bienestar de las comunidades a corto y largo plazo siendo especialmente un beneficio en lugares rurales pequeños donde los recursos para la educación pueden ser escasos (Casto, 2016).

Tras definir el valor de la asociación entre escuela y comunidad, resulta relevante evaluar las características de varios Modelos de Sociedad de Acogida.

***Características de modelos de Sociedad de Acogida de proyectos Comunitarios***

¿Qué aspectos tiene una sociedad de acogida que permita plantear y lograr el éxito de un proyecto comunitario? El desarrollo cultural comunitario se refiere al trabajo que se realiza con personas de una comunidad para lograr una transformación social (Moreno, 2013). Para que exista un proceso de transformación se deben analizar los factores alrededor del modelo de acogida. Los programas de trabajo comunitario pretenden promover la inclusión y el desarrollo personal a favor del desarrollo individual y del de la comunidad en general. Para entender este proceso se lo debe considerar como la relación de un grupo de personas con su lugar físico. Considerando también las necesidades, objetivos y dando especial interés a la participación de los miembros de dicha comunidad. Con esta intención, se han desarrollado variedad de acciones socio educativas y culturales con los grupos humanos establecidos en un territorio. Sin embargo, la participación ha sido un punto de preocupación y dificultad en muchos de estos planes (Moreno, 2013).

Participación se considera, desde una visión macro, a los procesos electorales y participación ciudadana en elaboración de leyes que rigen la comunidad, hasta la elaboración de planes de acción específicos a una comunidad (Moreno, 2013). De la misma manera, la participación en áreas como economía, cultura y vida social. Además, se considera a la participación como un proceso constante que debe trabajarse y adaptarse a diferentes circunstancias. Otro aspecto importante es la idea de ciudadanía, en proyectos sociales, va más allá de simplemente el vínculo de nacimiento en un lugar, sino el compromiso con el mismo. La ciudadanía considera los aspectos de vida diaria y la visión desde diferentes ámbitos (Moreno, 2013).

A partir de identificar la necesidad de involucrar a la sociedad dentro de estos proyectos, se ha dado importancia a la educación como punto de partida para estructurar y diseñar modelos de

trabajo comunitario. Para la efectividad de los mismos, se considera crear espacios escolares comunes que reflejen a escenarios reales de dicha comunidad. Se ha explorado estas posibilidades a través de proyectos comunitarios como el de la Arte-Educación (Trigo, 2019). Este proyecto propone, a partir de la experiencia de los alumnos dentro de estos modelos educativos, aprender el uso de espacios comunes para generar situaciones de cuestionamiento y poder plantear hipótesis y soluciones para proyectos de convivencia.

También, el desarrollo de planes a nivel ministerial que ejemplifican y guían el proceso de activación de planes comunitarios. El Ministerio de Educación de Bolivia, a través de su programa de gestión territorial y participación social, guía a las comunidades a elaborar sus propios planes comunitarios. Proponen cinco etapas a desarrollar que van desde la decisión, tomando en cuenta el autodiagnóstico, la planificación y la normativa propia hasta la ejecución final de la gestión. (Aguilar Gómez et al., 2016)

Crespo (2010), propone en su análisis de educación social y los servicios sociales en los procesos de desarrollo comunitario, que se debe promover a las comunidades a tener una participación activa en los procesos políticos. A desarrollar estrategias y planes que trabajen con la modificación de leyes que les permita transformar sus propias realidades. Este involucrase permite pasar de delegar a tomar acción y a la actividad. De la misma manera, el aprender a asumir compromisos y riesgos a favor del desarrollo de la comunidad. Al ser partícipes y guías de su actuar las comunidades aprender a utilizar sus recursos y sus poderes, permitiéndoles decidir y controlar las acciones que quieren tomar.

Los modelos de sociedad de acogida que logran realizar proyectos comunitarios exitosos dan validez y poder al grupo social donde se desarrollan. Dando importancia a la autonomía y

responsabilidad en creación de leyes y normas que rijan y guíen los proyectos con un fin social común.

### **Conclusión**

La organización Unidos por la Educación (UXE), propone crear modelos educativos que apoyen a la formación de proyectos comunitarios que impacten al desarrollo de toda una comunidad. Para lograrlo, se pretende utilizar a la educación como herramienta de cambio, enfatizando la equidad de bienes, derechos y oportunidades. Se enfoca además en buscar agentes de cambio, personas que sienten la necesidad de transformar su comunidad, tomando riesgos responsables para llegar a una meta.

De igual manera, tomando en cuenta características esenciales para apoyar al éxito de estos proyectos, como tener flexibilidad al cambio, un propósito moral y la intención de mejora de toda la sociedad. El rol de la educación es primordial para crear una alianza con la comunidad, buscando y trabajando hacia metas claras que requieren de un compromiso activo de los miembros de dicha comunidad. El ambiente donde se pretenda desarrollar estos modelos de cambio debe promover la participación activa de los integrantes, desde la creación de políticas enfocadas a las necesidades específicas de la comunidad hasta la creación de espacios comunes que apoyen al desarrollo de habilidades específicas a un grupo social. Para lograr el éxito en los modelos de cambio propuestos, UXE ha identificado a los agentes de cambio como fuentes de fortalecimiento del modelo y promotores del cambio, es por esto que se analizó su perfil y su relación con la comunidad y escuela.

## Capítulo 2. Dinámica de la Organización

### Introducción

La dinámica de una organización engloba los procesos continuos mediante los cuales se interrelacionan, capacitan, y fortalecen los colaboradores de una empresa, observando las maneras estratégicas en las que se maneja y promueve el crecimiento de esta (Allen, Maguire y McKelvey, 2011). Esta dinámica es única para cada organización, adoptando las singularidades de sus trabajadores y lo que estos aportan hacia su meta común. Sin embargo, existen diversas teorías organizacionales cuyas características pueden verse reflejadas dentro de una misma dinámica.

En el siguiente capítulo hemos analizado y plasmado la dinámica de la organización UXE con la que hemos creado un lazo para desarrollar un proyecto que vaya atado a las necesidades de esta. El propósito de conocer sobre la dinámica de la organización es el de conocer su historia, sus fundadores y auspiciantes, contexto y tipo de liderazgo para poder desarrollar un proyecto que vaya de la mano con todos los aspectos mencionados. El conocer la dinámica de una organización es esencial para poder trabajar con la misma, ya que el comprender su historia y contexto es necesario para presentar un proyecto significativo. De la misma manera, el conocer acerca del tipo de liderazgo nos permitirá saber a quién dirigirnos según las necesidades que se presenten y de presentar propuestas que sean apropiadas para la dinámica ya existente.

### Historia y Fundadores

La fundación Unidos por la Educación (UXE) nació en el año 2018 gracias a Isabel Noboa, fundadora principal de la organización, quien encontró la necesidad y posibilidad de crear lazos con empresarios para mejorar la educación en nuestro país. La mayor motivación detrás de crear UXE fue cambiar la educación pública en conjunto con sus comunidades para poder disminuir las desigualdades que existen en el Ecuador aportando al desarrollo educativo y

económico del país. Con el apoyo de empresas privadas reconocidas como: Cervecería Nacional, Corporación Favorita, Banco del Pacifico, Plastigama, La Universal, La Fabril, Banco Internacional, Ecopacific, entre otras; se hizo posible el sueño de fundar UXE para recortar desigualdades y apoyar a las comunidades de nuestro país y sus niños mediante la educación. La unión estratégica de las empresas privadas y agentes de cambio en el Ecuador han hecho posible el deseo de un progreso educativo y comunitario de impacto.

Con el fin de adentrarnos más y conocer de primera mano sobre la organización UXE decidimos entrevistar a Sergio Carneros, el líder en educación de la fundación. A partir de nuestra entrevista y las preguntas que habíamos preparado para Sergio obtuvimos respuestas que nos dieron una visión más clara de todo el trabajo que ocurre dentro de los proyectos de UXE. Sergio es el fundador del proyecto educativo en la escuela de Ayampe, el que se implementó en el 2019 mediante la oportunidad y apertura que le brindó UXE para hacer realidad su sueño de una escuela innovadora, la misma que está atada a las necesidades de la comunidad en la que se encuentra.

UXE tiene como visión "fortalecer el ecosistema educativo del Ecuador para lograr mayores niveles de calidad, competitividad e innovación" y como misión el "contribuir a que los ecuatorianos tengan acceso al desarrollo de las habilidades, competencias y valores necesarios para enfrentar los retos del mundo actual y futuro" (UXE, 2018). Su misión y visión están conectados a sus valores de trabajar en equipo con compromiso y solidaridad hacia las comunidades de nuestro país manteniendo siempre su rigor y eficacia. Finalmente, UXE también mantiene desde su inicio su transparencia y calidad para generar oportunidades y un desarrollo valioso en nuestro país. La historia de esta organización empezó hace poco, pero su misión y visión definitivamente se enfocan en causar un impacto que será duradero y meritorio.

## Contexto

Para cumplir con su visión, la cobertura de UXE se enfoca en el sector educativo público, urbano rural del Ecuador. En la actualidad, alrededor de 900 escuelas rurales del país se encuentran fuera de funcionamiento, impidiendo que más de 70 000 estudiantes accedan a la educación (Teleamazonas, 2020). En respuesta a esta realidad, UXE busca reformar el sistema general de educación del Ecuador. Sin embargo, su alcance va más allá de los 70 000 estudiantes que no tienen la posibilidad de asistir a la escuela, más bien apuntando a revolucionar la calidad educativa que reciben los 4.4 millones de estudiantes en todo el país. Por varios años, han existido preocupantes deficiencias en la calidad de la educación del país, por lo que urge facilitar la transición de un modelo educativo tradicional basado en la memorización a uno enfocado en el desarrollo de habilidades y actitudes.

Juan Pablo Guerrero, director ejecutivo de UXE, compartió que su convenio con el Ministerio de Educación permitirá hacer cambios en instituciones educativas urbanas fiscales, actualizando su infraestructura, tecnología y conectividad, pero también transformando sus modelos de formación docente junto a sus pedagogías, fortaleciendo las relaciones con la comunidad (El Universo, 2020). Para que estos cambios generen un impacto que resuene en la comunidad, UXE promueve que la escuela y la comunidad en la que se encuentra tomen decisiones democráticas que trabajen hacia un bien común.

De igual forma, frente a lo mencionado previamente se puede destacar que UXE es una organización con un alto grado de responsabilidad social. La responsabilidad social dentro de una organización es medida por el grado en el cual trabajan para el desarrollo económico y social del país, y a su vez, buscan el bienestar social de las comunidades a las cuales quieren impactar (Cáceres y Barbero, 2006).

Adicionalmente, resulta relevante mencionar que la cultura organizacional de UXE se encuentra orientada hacia la innovación, toma de riesgos y dinamismo. Es decir que la organización valora el cambio y el crecimiento, por lo que estimula a los miembros del equipo a salir de su zona de confort con la finalidad de buscar lograr los objetivos y el crecimiento de la organización (Robbins y Judge, 2017).

### **Dinámica de Unidos por la Educación**

En el caso de Unidos por la Educación (UXE), considerando que es una organización relativamente nueva que aún está desarrollando su personalidad o dinámica organizacional, ya es posible identificar rasgos que encajan dentro de varias teorías organizacionales. A pesar de diferenciarse notoriamente de las teorías clásicas, como la teoría de toma de decisiones en la que existe una jerarquía de autoridad basada en niveles, UXE ha demostrado rasgos de la teoría de sistemas, en la que la organización toma en consideración el hecho de que existe dentro de un sistema mayor, como la comunidad y gobierno dentro del que funciona (Edwards, 2019). Dentro de esta teoría, la organización se percibe como un sistema cambiante y flexible, involucrando a diversas áreas de la organización en la resolución de problemas y toma de decisiones, demostrando un entendimiento profundo del impacto que estos producen en todas las áreas. UXE ejemplifica este modelo mediante el involucramiento de todos los líderes de sus áreas en el momento de tomar decisiones, colaborando para llegar a un consenso (S. Carneros, comunicación personal, 12 de octubre del 2020).

Por otro lado, UXE también refleja características de la teoría de la motivación, la cual resalta que las organizaciones trabajan de manera eficiente cuando existe motivación apropiada de los colaboradores (Steers, Mowday y Shapiro, 2004). En el caso de UXE, existe una motivación intrínseca común entre todo el equipo, evidenciado en su compromiso para mejorar la realidad educativa nacional. Esto implica que, independiente de la motivación extrínseca o

monetaria, los integrantes del equipo de UXE creen firmemente en la misión y visión de la organización, impulsándoles en su desempeño.

### **Tipo de Liderazgo**

El liderazgo es un elemento fundamental a la hora de llevar a cabo una organización, actualmente el mundo de los negocios se ha vuelto más colaborativo, los profesionales no buscan líderes que les den instrucciones sino aportaciones valiosas (Gobilon y Page, 2009).

En primer lugar, resulta relevante mencionar que dentro de UXE existen tres directores distintos que ejercen el rol de líderes dentro de la organización: ejecutivo, en educación y en proyectos (Ver Anexo 1). De esta manera, cabe resaltar que la dinámica de UXE se desenvuelve en equipos de trabajo. Al trabajar en equipo, los esfuerzos individuales realizados por cada miembro del equipo y a su vez de los distintos departamentos de la organización dan como resultado un desempeño que es mayor que la suma de las aportaciones de cada individuo (Robbins y Judge, 2017). Por lo tanto, esto nos permite entender que la organización funciona a través de un trabajo colaborativo entre todos los miembros de los departamentos que permite alcanzar una meta común.

Dentro del trabajo en equipo radica el valor de los líderes en una organización, Un líder efectivo permitirá que un equipo se dirija hacia la meta común a través de la comunicación, el respeto y compromiso de todos los integrantes (Madlock, 2012). Tomando en cuenta el valor de los líderes dentro de una organización, a continuación, se identifica y analiza los tipos de liderazgo presentes en UXE.

En este caso, se puede identificar un liderazgo de servicio, ya que motivan a todo el equipo a tomar riesgos, se da valor e importancia a la opinión de cualquier miembro y se buscan proyectos motivadores y retadores. El liderazgo servicial se caracteriza por reconocer las

perspectivas de los demás, brindar el apoyo que necesitan para desarrollar sus metas laborales y personales, involucrar al personal en las decisiones cuando es apropiado y crear un sentido de comunidad dentro de su equipo (Gandolfi y Stone, 2018) ( De esta manera, buscan estimular la colaboración de todos con la finalidad de generar oportunidades de crecimiento dentro de la organización.)Es por esto que los distintos líderes de la organización buscan trascender sus propios intereses con el objetivo de concentrarse en las oportunidades para ayudar al crecimiento y desarrollo de los proyectos, del resto del equipo y de la organización en general (Robbins y Judge, 2017).

De igual forma el liderazgo coaching forma parte de UXE. Este tipo de liderazgo se enfoca en situar al equipo en zona de aprendizaje y hace que el propio equipo e individuos se cuestionen su forma de funcionar, potenciando la mejora constantemente (Cabeza y León, 2018). En UXE se puede denotar este tipo de liderazgo debido a que, si surge alguna falla en las áreas o proyectos, el equipo analiza las situaciones, recalando que los errores son parte del proceso y no una falta de esfuerzo o compromiso. Esto impulsa a que el equipo tenga confianza y se enfoque en soluciones. De la misma forma, se identifica un liderazgo transformacional, en el cual los líderes de la organización buscan inspirar al resto del equipo para que se comprometan y den todo su esfuerzo para alcanzar las metas, dando prioridad al crecimiento tanto personal como profesional de los miembros (Robbins y Judge, 2017).El liderazgo transformacional que existe en UXE no sigue una jerarquía ya que se trabaja de manera lineal, promoviendo la colaboración entre todo el equipo, cada uno desde su nivel de experiencia. En relación a la toma de decisiones, se respeta la autonomía de sus técnicos en cada una de sus áreas, tienen la capacidad de hacer y decidir, generando confianza en lo que hacen. Finalmente, la empatía y la capacidad de

adaptación ayuda a los líderes de la organización a promover una comunicación ideal y a llegar a acuerdos sobre diversos temas o proyectos a tratar en UXE.

### **Conclusión**

La organización UXE busca un cambio en la educación pública en conjunto con la comunidad para poder disminuir las desigualdades que existen en el Ecuador aportando al desarrollo educativo y económico del país. A través de un trabajo conjunto, basado en la confianza, responsabilidad, compromiso social y toma de riesgos, entre tres departamentos (Educación, Proyectos y Gestión) y el apoyo de varias empresas aliadas intervienen en escuelas rurales del Ecuador con la finalidad de envolver a la comunidad en el proceso de cambio educativo. Al tener una visión más profunda y completa de la dinámica de UXE, podemos a continuación, definir y plantear el desafío en el que se trabajará, para posteriormente hacer una propuesta de soluciones que se encuentren alineadas a la misión, visión y gestión de UXE.

## Capítulo 3. Descripción del Desafío

### **Introducción**

Al enfrentarse a un desafío se debe reconocer la importancia y la utilidad de una buena planificación antes de abordarlo. Los elementos esenciales incluyen establecer los objetivos que se quieren alcanzar de manera clara; para luego identificar un plan de acción efectivo para alcanzar la meta (Temple, 2002). Es así que este capítulo busca definir cuál es el desafío planteado por Unidos por la Educación. Para esto, a continuación, realizaremos una descripción del desafío y explicación del potencial e importancia del mismo; seguido de la realidad nacional frente al tema.

### **Descripción del desafío**

Como se pudo evidenciar en el capítulo anterior, Unidos por la Educación es una organización que busca un cambio en el sistema educativo del Ecuador a través de una intervención en comunidades del país. De esta manera, pretenden crear ejemplos de escuelas valiosas en el Ecuador, haciendo un impacto en la comunidad. Esta organización busca, impulsa y articula proyectos, que cuenten con soluciones creativas y de largo plazo enfocados en la innovación educativa, emprendimiento, empleabilidad y formación para la vida. Pero ¿qué se necesita para lograr el cambio? La respuesta puede parecer sencilla; se necesitan agentes de cambio, pero el desafío frente a esta respuesta radica en cómo identificar agentes de cambio en el Ecuador.

Es así que surge la necesidad y el reto de encontrar aquellas personas que tienen las características de un agente de cambio exitoso, es decir, quienes podrán servir como guías y fomentadores en este proceso. Nuestro propósito es identificar lo que es/hace un agente de cambio, para así, potencialmente crear un perfil detallando características y habilidades de agentes de cambio que ayude a identificarlos de una manera más efectiva y eficaz. Una vez

establecido y explicado el desafío, se realizará un análisis de este tomando en cuenta sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

### ***Análisis FODA***

Con el fin de analizar todos los aspectos positivos y negativos que han surgido y podrían surgir en nuestro desafío consideramos pertinente el realizar un análisis FODA. Un análisis FODA es una herramienta útil para ver desde una perspectiva más profunda las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, se usa comúnmente en el mundo de los negocios ya que puede ser aplicable a distintos niveles en una organización (Sarsby, 2016). Cuando hablamos de fortalezas estas serían aspectos internos de la organización mientras que las oportunidades son externas y dependen muchas veces de cómo se apliquen dichas fortalezas. Por otro lado, las debilidades son también internas en la organización y muchas veces determinan que tanto pueden afectar las amenazas externas a la organización. En este caso en particular, el análisis FODA será una herramienta que utilizaremos para analizar nuestras ventajas en este desafío dentro de las fortalezas y oportunidades y las posibles desventajas a las que podríamos enfrentarnos en las áreas de debilidades y amenazas. Si es utilizado correctamente, un análisis FODA puede permitirnos entender mejor el desafío y guiarnos a crear estrategias específicas las cuales pueden ser aplicadas para resolver el desafío que se nos ha planteado con UXE.

### ***Oportunidades del desafío***

Tomando en cuenta la necesidad que ha presentado UXE de encontrar agentes de cambio que puedan formar parte de la organización y estén dispuestos a trabajar por la mejora educativa del país hemos pensado en maneras de llamar la atención para atraer a potenciales agentes de cambio hacia UXE. Considerando la ventaja de vivir en una era tecnológica, proponemos utilizar las redes sociales como nuestro principal método de comunicación y atracción. Pensado en el

alcance de las redes sociales, existe la oportunidad de crear una campaña de concientización sobre el estado educativo de nuestro país y el rol que tiene UXE en el cambio y progreso educativo que sucede hoy en día. Como mencionan Edoswoman et al. (2011) una empresa se vuelve más atractiva para los clientes y para empleados actuales y potenciales, si tiene una idea bien construida. Como resultado, las redes sociales ayudan a construir una buena reputación y reconocimiento para una organización empresarial.

El poder de las redes sociales que se utilizan hoy en día como: YouTube, Instagram, Facebook y Twitter nos pueden ayudar a crear mayor conciencia sobre lo que hace UXE y atraer a posibles agentes de cambio a la página web de la organización. Consideramos que utilizar la página web que ya posee UXE sería una gran oportunidad para dar a conocer la organización y a la vez atraer a posibles agentes de cambio a la misma con la finalidad de que ellos dejen su información o se pongan en contacto con la organización. Otra oportunidad existente para identificar posibles agentes de cambio nació de una conversación con Sergio Carneros en la que surgió la idea de organizar un evento que tenga como finalidad revelar aquellas personas con el mismo sueño de un cambio en el ámbito educativo de nuestro país. La apertura por parte de UXE en este ámbito, la disposición de Sergio en colaborar con nosotras en esta búsqueda de posibles agentes de cambio y la ventaja de las redes sociales para dar a conocer UXE son sin duda oportunidades cruciales para nuestro desafío.

### ***Fortalezas del desafío***

Cuando analizamos las posibles fortalezas del desafío una de las mayores fortalezas es el hecho de que UXE ya tiene algunas personas identificadas como agentes de cambio. Al tener ya perfiles de posibles agentes de cambio elegidos por la misma organización tendremos una idea más clara de que significa un agente de cambio para UXE. Con el fin de encontrar similitudes

entre los perfiles que nos provea UXE tenemos como meta el hacer entrevistas en las cuales utilizaremos una guía en común que nos permita recopilar y analizar información valiosa de todos estos posibles agentes de cambio. Al encontrar similitudes entre perfiles podremos tomar los aspectos más repetitivos para crear un perfil común que nos pueda servir para seguir identificando agentes de cambio en nuestro país.

En el capítulo I, tenemos una sección dedicada a los agentes de cambio y las características de los mismos, lo cual servirá de sustento para realizar las entrevistas. A pesar de que la literatura actual acerca de los profesores como actores de cambio es aún limitada, una fortaleza más de este desafío es que no solo los profesores pueden ser agentes de cambio sino también personas en la comunidad, estudiantes, directores, padres de familia y cualquier individuo que este genuinamente dispuesto a involucrarse en un cambio educativo. Según Van Der Heijden et al. (2015) existen cuatro características personales que han sido resaltadas en varios estudios pasados acerca de este tema: el dominio pedagógico, el emprendimiento, el aprendizaje continuo, y la colaboración, los cuales tendremos en cuenta a todo momento para poder entrevistar, evaluar y definir a nuestros posibles agentes de cambio, pero también para crear perfiles que comuniquen una idea general de lo que podría llegar a ser un agente de cambio.

### ***Debilidades del desafío***

Una vez analizadas las fortalezas y oportunidades, es importante anticipar posibles retos que podrían surgir tanto en el cumplimiento del desafío como en la implementación de los proyectos promovidos por UXE. Para empezar, se ha identificado que el perfil del agente de cambio es variado, dinámico, y personal para cada individuo que se identifica como uno, por lo que diseñar un solo perfil en el que se engloben todas las características es muy poco viable. Por

otro lado, pueden existir numerosos perfiles identificando a actores de cambio, los cuales no necesariamente compartirán características. Esto podría impedir la identificación de las características que dominan en los actores de cambio.

Una vez identificados los agentes de cambio, la implementación de los procesos promovidos por UXE podría verse obstaculizada si existe resistencia por parte de su comunidad para colaborar y facilitar el proceso transformativo. En esta traducción de la teoría a la práctica podrían surgir miembros de la comunidad que opten por mantener sus ideologías educativas tradicionales, oponiéndose a la innovación propuesta por UXE. El cambio rara vez se logra si una sola persona lo quiere, por lo tanto, creemos que es clave identificar agentes de cambio que logren inspirar el deseo del cambio en el resto de su comunidad.

En relación al reto de encontrar agentes de cambio y comunidades preparadas para encaminar la transformación educativa, se debe considerar un conflicto de interés que puede producirse cuando las empresas que financian a UXE buscan que las escuelas adoptadas estén ubicadas cerca de sus empresas, involucrando directamente a sus trabajadores. En estas situaciones, tampoco se puede asegurar que exista un agente de cambio que pueda liderar el proyecto de UXE en su comunidad, regresando a la necesidad primordial de encontrar agentes de cambio comprometidos y prometedores.

### ***Amenazas del desafío***

En cuanto a los factores externos que podrían dificultar el cumplimiento del desafío principal, cómo identificar agentes de cambio en el Ecuador, podemos analizar el impacto de la pandemia como limitación. Las restricciones de movilización reducen los medios por los cuales podríamos contactar a los agentes de cambio ya existentes de UXE, llevándonos a contar con la tecnología como medio de comunicación. No obstante, el acceso al internet es limitado en áreas

rurales del país, por lo que esto podría debilitar la calidad de comunicación con ellos y la profundidad de los datos recolectados.

Además, la subjetividad en la definición de quién es un actor de cambio podría llevar a la identificación errónea de individuos que busquen el apoyo de UXE por razones no alineadas a su misión y visión. La honestidad de los potenciales actores de cambio en cuanto a sus motivos y sus anhelos podría facilitar su identificación o nublarla. Debido a esto, encontrar maneras de identificar actores de cambio con una motivación auténtica por generar un cambio en su comunidad mediante la educación es esencial para el éxito de UXE.

### **Realidad educativa nacional**

La educación ecuatoriana se enfrenta a diferentes retos y políticas que exigen a los docentes a ser agentes de cambio, que evolucionan, participan y crean a partir de las necesidades de su ambiente. El enfoque de la educación es brindar un espacio de desarrollo de habilidades, destrezas y conocimientos que permita a los alumnos ser autónomos y competentes. Sin embargo, la instauración de los mismos se ve entorpecida por la falta de coherencia estructural entre la Educación Inicial, Básica, Bachillerato y la Educación Superior (Barrera, Barragán y Ortega, 2017), la poca inversión en capacitación docente (Ministerio de Educación, 2018) y ahora la situación actual a causa del COVID -19.

Los cambios que se han dado en los últimos años no han beneficiado a que se cumplan las necesidades de secuenciación y estructuración entre los niveles educativos (Barrera, Barragán y Ortega, 2017). Para asegurar una educación de calidad es necesario implementar un proceso continuo de trabajo colaborativo donde cada miembro de la comunidad educativa se dirija hacia la promoción del proceso de enseñanza y aprendizaje, dando importancia al aprender a aprender. Además, de secuenciar el aprendizaje entre niveles para permitir una articulación fluida entre

Educación Inicial, Básica, Bachillerato y Educación Superior (Barrera, Barragán y Ortega, 2017).

La escasez en cuanto a capacitación docente es evidente en nuestro país. El Ministerio de Educación del Ecuador evidenció la necesidad de crear programas que revaloricen el papel docente, al apoyar la formación y capacitación para aplicar nuevas estrategias y metodologías que apoyen el aprendizaje y la potenciación de las habilidades individuales de los alumnos. Además, la necesidad de apoyar a nuevas metodologías, a la innovación educativa, a la educación intercultural y a las adaptaciones curriculares (Ministerio de Educación del Ecuador, 2018).

Al determinar el contexto ecuatoriano nos lleva a una serie de preguntas sobre el por qué, cómo y si funcionaria la implementación de agentes de cambio por medio de la educación para visualizar una transformación en la sociedad haciéndola más justa.

El por qué es importante implementar en el contexto ecuatoriano radica en que la educación se vuelve crucial para romper la cadena internacional de la pobreza (Cabrera y Espinosa, 2008). Si bien el umbral educativo varía en función de las características específicas del mercado de trabajo de cada país, América Latina aún debe realizar grandes esfuerzos para asegurar empleos dignos a su población juvenil, ya que la mitad de los jóvenes ingresan a este nivel de enseñanza y, en promedio, solo la tercera parte lo termina (Cabrera y Espinosa, 2008). Existe además grandes brechas entre países y entre zonas urbanas y rurales al interior de cada país. Por lo que la implementación de proyectos o personas que mejoren el sistema educativo de manera equitativa en los sectores tanto urbanos como rurales, va a generar mayores oportunidades de empleo y mejorar la calidad de vida de la población ecuatoriana.

La fusión entre lo que hace Unidos por la Educación y la búsqueda de agentes de cambio van muy de la mano, ya que UXE busca impulsar y articular proyectos que cuenten con soluciones creativas de largo plazo por medio de la innovación educativa, emprendimientos, empleabilidad y formación para la vida (UXE, 2018). Los agentes de cambio se denominan como personas que sienten una necesidad intrínseca para buscar un desarrollo positivo que involucre la comunidad o instituciones y que se atreva a dar el primer paso (Eteläpelto et al., 2013). Por ende, al conocer acerca de los objetivos en común de UXE y los agentes de cambio, se puede identificar que ambas partes buscan aportar por medio del cambio educativo para generar un mejor estilo de vida.

¿Por qué es relevante en el Ecuador? Primero, porque en las áreas rurales se caracterizan por tener un mayor esparcimiento geográfico de la población y deficientes redes de conectividad, por lo que la provisión de servicios educativos resulta más desafiante (INEVAL, 2018).

Segundo, porque la cifra de alfabetismo rural representa un reto para el país (INEVAL, 2018).

Dando a notar que los contextos rurales aún son un reto para el ministerio de Educación, se consideraría optar por personas o proyectos que quieran transformar las comunidades, tomando en cuenta la educación y la vinculación comunitaria como un proceso para mejorar las brechas de calidad de vida. De igual forma, al tener de guía a UXE, quienes buscan trabajar en conjunto con la comunidad, enfocándose en una transformación que genere una sociedad innovadora para un desarrollo de vida sustentable, se puede sacar provecho al talento humano que cada comunidad posee en el Ecuador.

## **Conclusión**

Al reconocer el desafío que se plantea en esta investigación con Unidos por la Educación, hallamos la necesidad de reconocer el contexto en el que se encuentra la realidad

educativa del Ecuador y así encontrar agentes de cambio comprometidos al crecimiento. Además, el desafío nos permite entender cómo los agentes de cambio actúan ante las dificultades y amenazas a las que se enfrentan tanto en el ámbito educativo como nacional, actuando hacia encontrar soluciones que apoyen a continuar sus propósitos. Si consideramos los diferentes aspectos que abarca el trabajo de UXE y las dificultades a las que se enfrenta, tenemos una idea más clara sobre nuestra responsabilidad como docentes y agentes de cambio. También, apoyamos la misión de UXE de encontrar e incluir en el ámbito educativo a agentes de cambio de cada comunidad, incluyéndolos en los procesos de desarrollo social y de la educación.

## Capítulo 4. Propuestas y Soluciones

### Introducción

Tras identificar el desafío que se nos presentó a través de UXE consideramos pertinente el crear un plan de acción alineado a la organización y su necesidad por encontrar agentes de cambio. En el siguiente capítulo presentaremos tres posibles soluciones que como equipo hemos considerado que responden al desafío UXE. Este capítulo tendrá como objetivo el compartir los pasos a seguir para las siguientes soluciones: aplicación, encuestas y entrevistas y “Experiencia UXE.”, Cada una de las propuestas que se han creado para UXE van acompañadas de su respectivo análisis FODA (Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) y organizador gráfico con el fin de presentar las ventajas y desventajas de cada una. Es importante el mencionar que cada una de las soluciones propuestas pueden ser modificadas o combinadas según considere pertinente la organización dado que todas buscan como objetivo el resolver el mismo desafío: identificar quienes son agentes de cambio. En este capítulo presentaremos un resumen de los capítulos anteriores, seguido por un análisis de las tres soluciones propuestas, recomendaciones y reflexión sobre la investigación, y finalmente, conclusiones.

### Resumen de los capítulos anteriores

Consideramos apropiado en este capítulo el recordar los capítulos pasados con el fin de ver la evolución de esta investigación para UXE. La revisión de los capítulos pasados permitirá comprender el contexto y la razón de las propuestas y soluciones planteadas más adelante. En nuestro capítulo I hicimos una revisión de literatura de los temas que consideramos más alineados a nuestro reto, los cuales fueron: Unidos por la Educación, la educación como herramienta para el cambio, agentes de cambio, los desafíos “¿Qué se necesita para el cambio?” y características de modelos de sociedad de acogida de proyectos comunitarios. Dentro de este

capítulo concluimos que el enfoque primordial del resto de los capítulos debía ser reconocer el contexto en el cual se encuentra la realidad educativa del Ecuador para así buscar agentes de cambio que sientan la necesidad de transformar su comunidad, tomando riesgos responsables para llegar a una meta.

En nuestro capítulo II buscamos comprender, analizar y plasmar la dinámica de UXE con el fin de desarrollar un proyecto que esté atado a las necesidades y el desafío que se nos planteó. Dentro de este capítulo, comprendimos su historia, contexto, dinámica y tipo de liderazgo. Todos los aspectos mencionados nos llevaron a tener una idea más amplia de cómo proceder con esta organización tomando en cuenta en todo momento que la misma busca un cambio en la educación a través de un trabajo conjunto con la comunidad para poder disminuir las desigualdades educativas que existen en el Ecuador.

Finalmente, en el capítulo III consideramos importante realizar una descripción del desafío que se plantea en esta investigación con Unidos por la Educación: identificar agentes de cambio que trabajen dentro de las comunidades. Por lo tanto, por medio de un análisis sobre la realidad educativa nacional, logramos resaltar lo relevante que resulta encontrar agentes de cambio dentro del contexto ecuatoriano. Al tener claro cuál es el desafío y cómo este resulta trascendental, junto con toda la información recopilada en los capítulos previos, logramos plantear tres soluciones a este problema, las cuales presentamos a continuación.

## Solución 1. Proceso de Aplicación

Solución I

### Proceso de aplicación



IMPLEMENTAR UN  
PROCESO DE  
APLICACIÓN  
ACCESIBLE AL  
PÚBLICO MEDIANTE  
EL CUAL  
INDIVIDUOS QUE  
ASPIREN COLABORAR  
CON UXE PUEDAN  
COMUNICAR SU  
INTERÉS  
DIRECTAMENTE A LA  
ORGANIZACIÓN

#### FORTALEZAS

Hace evidente la apertura por parte de UXE a continuar acogiendo y colaborando con comunidades alrededor del país.

Crea un perfil holístico del candidato.

#### OPORTUNIDADES

Facilita el que los agentes de cambio aspirantes se comuniquen con UXE en lugar de que UXE deba salir a buscarlos.

Puede ser combinada con las otras propuestas.

#### DEBILIDADES

Los candidatos podrían compartir información que no necesariamente es auténtica a su situación.

#### AMENAZAS

Los potenciales agentes de cambio podrían no tener acceso a internet o no contar con los recursos tecnológicos necesarios para ser alcanzados con el material promocional ni para realizar el proceso de aplicación.

Como parte de esta solución, proponemos implementar un proceso de aplicación accesible al público mediante el cual individuos que aspiren colaborar con UXE puedan comunicar su interés directamente a la organización. Este proceso estará conformado por una declaración de propósito o carta motivacional en la que el agente de cambio aspirante responda a las siguientes preguntas: ¿Cómo es la realidad educativa de tu comunidad? ¿De qué manera desearías inspirar el cambio en tu comunidad? ¿Describe los cambios específicos que quisieras fomentar en tu comunidad? ¿Cuál fuera tu rol en promover y sostener el cambio dentro de tu comunidad? ¿Qué personas específicas de tu comunidad van a colaborar contigo para poder realizar los cambios que aspiras y cuáles serán sus roles? ¿Por qué consideras que es indispensable tu colaboración con UXE para que puedan volverse realidad los cambios que has mencionado?

Además, los agentes de cambio aspirantes deberán incluir su Curriculum Vitae, el cual permitirá evidenciar su involucramiento con su comunidad, y en el caso de ser educadores, proveer una muestra de lección en forma de fotos, videos, o una narración descriptiva en la que se evidencie su esfuerzo por innovar dentro del aula. Con el fin de que la mayor cantidad de agentes de cambio aspirantes descubran esta oportunidad, se hará un llamado al iniciar el proceso de aplicación en un formato de anuncios acompañados de un video promocional, el cual estaría diseñado para atraer a las personas con quienes resuena el movimiento de UXE por generar un cambio sostenible en las comunidades mediante sus instituciones educativas.

Para esta publicidad, como equipo recomendamos una pauta de un mes, con exposición en Instagram y Facebook hacía personas interesadas en educación y sus ramas asociadas. Según nuestras investigaciones en la zona de promoción de Instagram esta exposición en redes podría tener un alcance a 320.000-850.000+ personas con una inversión de \$1050 dólares por un mes (Instagram, 2020). Debemos tomar en cuenta si se crea una cuenta en FB conectada a una de Instagram que pertenezca a UXE, la inversión en pauta sería para exposición en redes en ambas redes sociales. Recomendamos que tomen en cuenta su rango de edad deseado y la zona de cobertura para que llegue a usuarios que se encuentren en Ecuador o las zonas de su preferencia. Cabe recalcar que esta inversión fuera únicamente si se deseara publicitar el nuevo proceso de aplicación. En caso contrario, podría establecerse la aplicación y subrayarla en la página web de UXE para que quienes la visiten la encuentren sin problema.

A continuación, hemos realizado un análisis FODA de esta propuesta.

### ***Fortalezas***

Una fortaleza principal de facilitar un proceso de aplicación es el que hace evidente la apertura por parte de UXE a continuar acogiendo y colaborando con comunidades alrededor del

país, invitando a agentes de cambio aspirantes a que apliquen para esta oportunidad. Al incluir varios componentes en esta aplicación, como la declaración de propósito, el Curriculum Vitae y la muestra de innovación previa, se logra crear un perfil holístico del candidato, que serviría como una poderosa primera impresión de él o ella frente a la organización. Así mismo, los aspectos personales que buscan sacar a luz los componentes del proceso facilitan un espacio en el que los aspirantes puedan compartir sus motivaciones personales para dedicarse al progreso educativa de su comunidad, lo cual brindará un poderoso reflejo de su compromiso al cambio. Por otro lado, diseñar un proceso de aplicación personal pero complejo de por sí permite identificar a los candidatos determinados y comprometidos, quienes pondrán el esfuerzo por realizarlo independiente de sus demandas específicas.

### ***Oportunidades***

Una oportunidad clave presentada por esta propuesta es que facilita el que los agentes de cambio aspirantes se comuniquen con UXE en lugar de que UXE deba salir a buscarlos, facilitando que se realice el contacto entre los dos grupos involucrados. Además, el mantener abierto el proceso de aplicación de manera continua permitirá que, conforme estos candidatos se enteren de UXE y de sus proyectos, puedan acercarse y buscar formar parte de uno de ellos, evitando el que exista un límite de tiempo dentro del cual deban ser contactados estos agentes de cambio. Otra oportunidad clave de esta propuesta es que, al ser el primer punto de contacto entre UXE y los agentes de cambio aspirantes, puede ser combinada con las otras propuestas, permitiendo a UXE conocer más a profundidad a sus prospectivos agentes de cambio.

### ***Debilidades***

La debilidad principal de esta propuesta es que, al igual que en cualquier aplicación, los candidatos podrían compartir información que no necesariamente es auténtica a su situación. Nos

parece importante que el proceso de aplicación sea solamente el primer contacto entre el agente de cambio aspirante y UXE, mas no el único parámetro de selección para iniciar un proyecto en su comunidad. Al combinar esta propuesta con otras, se podrá generar un perfil más auténtico del candidato ya que se considerará no solo su autopercepción como agente de cambio, sino también un análisis mediante encuestas, entrevistas, y las observaciones de individuos externos mientras que participan en una dinámica facilitada por UXE.

### ***Amenazas***

Finalmente, es crítico revisar las amenazas a esta propuesta debido a que estas comprenden factores externos que podrían impedir el contacto masivo de potenciales agentes de cambio. El primero de estos es el que los potenciales agentes de cambio podrían no tener acceso a internet o no contar con los recursos tecnológicos necesarios para ser alcanzados con el material promocional ni para realizar el proceso de aplicación. Para responder a esta amenaza e intentar hacer más inclusivo a este material, podría considerarse crear un material promocional físico en forma de carta o cartel que podría ser enviado por correo a comunidades rurales del país, basándose en la información de contacto disponible para las escuelas fiscales en estas áreas.

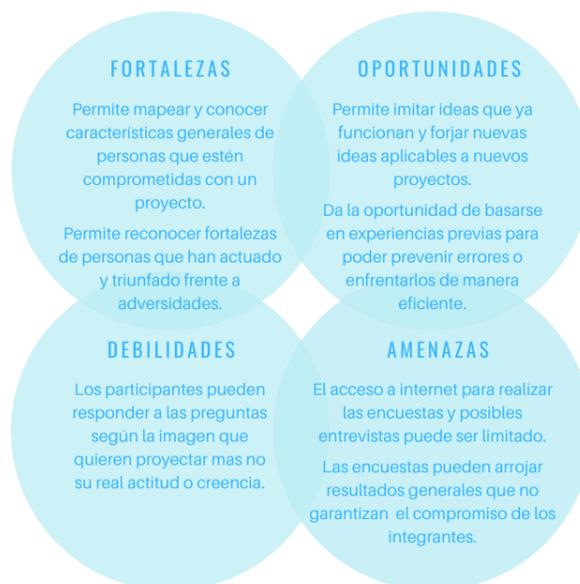
## Solución 2. Encuesta y entrevista

### Solución II

## Encuesta y entrevista



IMPLEMENTAR UNA ENCUESTA BASADA EN CARACTERÍSTICAS DE UN AGENTE DE CAMBIO: EL DOMINIO PEDAGÓGICO, EL EMPRENDIMIENTO, EL APRENDIZAJE CONTINUO Y LA COLABORACIÓN



Esta solución propone un proceso en el que se desarrolle primero una encuesta que está basada en los rasgos o características de un agente de cambio descritas en el estudio de Van Der Heijden y colegas (2015) las cuales son: el dominio pedagógico, el emprendimiento, el aprendizaje continuo y la colaboración. Para ello se realizará un total de diecisiete preguntas presentes en el Anexo 2. Se realizó una encuesta modificando las características descritas en el estudio de Van Der Heijden y colegas (2015) para adaptarlo a la necesidad de encontrar características generales de agentes de cambio. Hemos enviado una encuesta como plan piloto a nueve personas que han sido agentes de cambio claves para los proyectos de UXE. Solo recibimos las respuestas de siete de ellos y pudimos observar lo siguiente.

### *Análisis de encuesta*

Los resultados de las encuestas realizadas, arrojaron datos que refuerzan nuestras ideas de las características presentes en los agentes de cambio. Pudimos observar que muchas de las

características que consideramos relevantes en los agentes de cambio, se reflejan en sus prácticas y en cómo se relacionan con su comunidad. Entre las características dominantes pudimos identificar la curiosidad, la reflexión sobre el entorno educativo, y gran disposición para ayudar en temas de su comunidad. Además, se observó un interés por el bienestar y desarrollo de niños y jóvenes, interés en el desarrollo integral de la comunidad y una convicción del poder que tiene la educación para el cambio. Observamos que los agentes de cambio están inmersos en la mejora educativa de la comunidad, apoyando y participando en proyectos comunitarios. Por otro lado, se evidenció que estos agentes de cambio se identifican como personas confiables, que conocen sus capacidades y las aplican para promover el cambio. Se puede ver también que son personas que creen en la acción, en pasar de las ideas a la ejecución de estas.

Los aspectos menos relevantes dentro de la encuesta fueron los de aprender sobre prácticas educativas actuales y el de ser introspectivos sobre su persona y entorno. Podemos asociar esto a la creencia que los agentes de cambio vienen de múltiples ramas aparte de la educación. Son personas que trabajan hacia una mejor educación, aunque ellos no estén inmersos directamente en este campo. El poder visualizar en las encuestas que estos rasgos están presentes en muchos de los agentes de cambio, nos permite usarla como herramienta en futuros proyectos y situaciones.

Como segundo paso de esta solución se propone realizar una entrevista informal a profundidad la cual se caracteriza por una conversación con un objetivo (McMillan y Schumacher, 2005). El objetivo de esta entrevista es encontrar características o rasgos basados en cómo actúan los agentes de cambio en y para la comunidad y con eso desarrollar un perfil de agente de cambio. Así también el investigador puede emplear una guía de entrevista general o un protocolo, pero no un conjunto de preguntas específicas, de hecho, el investigador normalmente

anima a la persona a hablar con detalle sobre temas de interés (McMillan y Schumacher, 2005). Por ende, al realizar este tipo de entrevista se logrará determinar las experiencias, situaciones o historias que estos agentes de cambio nos pueden contar para así desarrollar el perfil, entendiendo a profundidad lo que mueve a los agentes de cambio. Además, permitirá contextualizar la realidad ecuatoriana. Estas entrevistas también se basarán en las cuatro características de Van der Heijden y colegas (2015): el dominio pedagógico, el emprendimiento, el aprendizaje continuo y la colaboración. Adicionalmente, se tomará en cuenta el resultado de las encuestas (Anexo 3).

A continuación, se presentará un análisis FODA de esta solución.

### ***Fortalezas***

Una fortaleza que encontramos al realizar encuestas a posibles agentes de cambio que se postulan al apoyo de Unidos por la Educación, es que nos permite mapear y conocer características generales de personas que estén comprometidas con un proyecto. El tener un marco de guía proporciona una ventaja hacia la selección de proyectos con gente comprometida al cambio y al desarrollo de su comunidad.

En cuanto a las entrevistas, encontramos que una fortaleza es que nos permiten conocer a cada participante en sus experiencias como agentes de cambio. Más allá de características generales, ayudan a describir un panorama de condiciones, actitudes y resultados que ya han funcionado. Además, nos ayuda a reconocer fortalezas de personas que han actuado y triunfado frente a adversidades.

### ***Oportunidades***

Una oportunidad clave dentro de nuestra propuesta es el tener una base de datos de agentes de cambio que nos permita identificar características generales nos otorgan una ventaja

al momento de seleccionar futuros participantes en proyectos sociales. Al poder identificar ciertas características importantes de un grupo postulante se optimiza tiempo de selección. Por otro lado, permite imitar ideas que ya funcionan y forjar nuevas ideas aplicables a nuevos proyectos. También, dan la oportunidad de basarse en experiencias previas para poder prevenir errores o enfrentarlos de manera eficiente. Al realizar entrevistas, se da la oportunidad de conocer nueva gente y así nuevas ideas y proyectos.

### ***Debilidades***

Una debilidad para considerar al momento de realizar encuestas es la subjetividad asociada a las mismas. Los participantes pueden responder a las preguntas según la imagen que quieren proyectar más no su real actitud o creencia. De la misma manera, enfocar sus respuestas a lo que creen que es la respuesta deseada por los encuestadores y no una respuesta que refleje su proceder. Además, el compromiso hacia responder una encuesta puede ser superficial o con poco interés, lo que arrojaría datos no válidos al propósito de esta.

Una debilidad que encontramos al realizar entrevistas es que la efectividad de estas puede verse afectada por la confianza que sientan los entrevistados de hablar libremente sobre sus experiencias o perspectivas. Además, las entrevistas están sujetas a la interpretación personal del entrevistador.

El tiempo es una debilidad importante al momento de seleccionar a un grupo con el cual trabajar. El proceso de realizar encuestas y entrevistas para después analizarlas y sacar conclusiones puede tomar bastante tiempo, siendo este un recurso del cual no siempre se dispone. También es importante considerar la necesidad de un participante del proyecto que se dedique a esta tarea y que tenga el conocimiento suficiente para usar la información de manera veraz y útil.

### *Amenazas*

El trabajo de UXE se enfoca en el desarrollo de proyectos para la educación en Ecuador, muchas veces con grupos de escasos recursos. Por esto, el acceso a internet para realizar las encuestas y posibles entrevistas puede verse amenazado. Por otro lado, las encuestas pueden arrojar resultados muy generales que no garantizan en su totalidad el compromiso que uno u otro integrante vaya a tener con el proyecto.

## Solución 3. Experiencia UXE

### Solución 3

## Experiencia UXE



FACILITAR UNA  
DESCONFERENCIA  
TITULADA "QUIERO  
BUSCAR EL CAMBIO  
EDUCATIVO" PARA  
ASÍ INTERACTUAR  
CON POTENCIALES  
AGENTES DE CAMBIO  
QUE SE DEMUESTREN  
COMPROMETIDOS A  
LA  
TRANSFORMACIÓN  
MEDIANTE LA  
EDUCACIÓN

### FORTALEZAS

Todos los participantes tendrán la oportunidad de participar y aportar a las discusiones.  
El equipo UXE podrá observar los aportes y el desempeño de los potenciales agentes de cambio.

### OPORTUNIDADES

Crear una red de personas a partir de esta desconferencia que puedan inspirar a otros potenciales agentes de cambio a participar en futuras desconferencias y retos de UXE.

### DEBILIDADES

Si se quisiera una experiencia presencial se deben tomar en cuenta aspectos como: lugar, restricciones por COVID-19 y los costos necesarios para ejecutarla.

### AMENAZAS

En una modalidad virtual, es posible que algunos agentes de cambio no tengan acceso a internet para participar en ella.  
En caso de ser presencial, algunos agentes de cambio podrían no poder movilizarse al lugar del evento.

Como parte de esta solución se propone la realización de una “Experiencia UXE” la cual se conformará por una desconferencia con los potenciales agentes de cambio. Una desconferencia es una conferencia no tradicional que busca promover el intercambio de ideas y opiniones entre los asistentes. Este evento de carácter flexible e informal es orientado hacia los participantes y promueve el trabajo colaborativo en torno a temas de interés común (Nava, Venugopal y Verdolini, 2015).

Es así que proponemos el llevar a cabo una desconferencia titulada “Quiero buscar el cambio educativo” entre personas voluntarias que respondan a una convocatoria que se realizará por redes sociales y dentro de distintas comunidades. Para la desconferencia se sugieren los siguientes temas de conversación en los grupos: El rol de la comunidad en el cambio educativo, ¿Qué se necesita para lograr el cambio? y ¿cómo una persona puede inspirar el cambio? De esta manera, los asistentes de UXE a la desconferencia podrán conversar con potenciales agentes de

cambio y por medio del diálogo y la observación identificar personas comprometidas con buscar un cambio educativo, dispuestas a trabajar con la comunidad y reflexivas sobre su responsabilidad y rol en la misma.

La experiencia UXE permitirá conocer a fondo las habilidades sociales, comunicativas, de liderazgo y resolución de problemas. Adicionalmente, se podrá conocer sobre la ideología de los asistentes y su pasión hacia buscar un cambio en la educación. Dicho esto, a continuación, se presenta un análisis FODA del evento UXE.

### ***Fortalezas***

Una de las mayores fortalezas que pudimos encontrar para la propuesta de experiencia UXE es el hecho de que en esta situación todos los asistentes tendrán la oportunidad de participar y aportar a los temas que hemos propuesto anteriormente. El poder observar, oír y recopilar las opiniones de todos los posibles agentes de cambio que asistan a la desconferencia pueden permitir a UXE identificar ciertas destrezas o pasamientos específicos que puedan estar buscando en un agente de cambio. Adicionalmente, el crear varios espacios donde se compartan ideas y se planteen retos/problemas puede ser una ventaja para identificar aquellos agentes de cambio que además de tener ideas válidas tengan la disponibilidad y ganas de llevar a cabo un cambio verdadero. En capítulos previos hemos mencionado a Van Der Heijden y colegas (2015) y las características que considera que destacan en un agente de cambio, esta información puede ser de gran uso para plantear los temas y los retos de la experiencia UXE. Además, dado el hecho que todas las participantes del grupo hemos sido parte de una desconferencia que tenía como tema central la educación podemos ser consultoras y guías para que UXE pueda llevar a cabo la desconferencia con posibles agentes de cambio de una manera fluida y significativa.

### ***Oportunidades***

Una gran oportunidad de esta posible solución es el hecho de que se creará un espacio donde será posible visualizar como los posibles agentes de cambio se desenvuelven con la comunidad. El hecho de crear distintos temas de conversación y retos enfocados en la educación para estos posibles agentes de cambio abriría la puerta a la oportunidad de verlos desenvolverse y destacarse en distintos ámbitos. Existe también la oportunidad de crear una red de personas a partir de esta desconferencia que puedan inspirar a otros potenciales agentes de cambio que tengan los mismos intereses en participar en futuras desconferencias y retos de UXE. Tomando en cuenta la posibilidad de que los potenciales agentes de cambio que asistan a la primera desconferencia corran la voz, UXE podría crear una desconferencia y experiencia de su organización todos los años como un medio de reclutamiento para sus proyectos e iniciativas. Para poder hacer realidad estas oportunidades sería importante el crear una desconferencia impactante para que quienes atiendan a la misma sean la mejor propaganda para la organización.

### ***Debilidades***

Una de las principales debilidades de esta posible solución es el hecho de que si se quisiera una experiencia presencial se deben tomar en cuenta aspectos como: lugar, restricciones por COVID-19 y los costos de llevar a cabo una experiencia como esta. Adicionalmente, si no existen personas que conocen lo que es una desconferencia dentro de UXE difícilmente se podrá llevar a cabo por lo cual es crucial el tomar en cuenta el costo adicional que puede representar el invitar a un experto para moderar la desconferencia. Otra debilidad que podría afectar el desarrollo de esta solución es el hecho de que UXE es una organización casi nueva y puede ser un obstáculo para que algunos potenciales agentes de cambio no quieran formar parte de UXE sino de una organización más renombrada. Sin embargo, si tomamos en cuenta estas debilidades

previo a llevar a cabo la experiencia o desconferencia podremos adelantarnos a trabajar en las mismas para convertirlas en fortalezas.

### *Amenazas*

En relación con las amenazas que pueden presentarse en la realización de una desconferencia, se puede identificar el hecho que si la desconferencia es en modalidad virtual es posible que algunos agentes de cambio no tengan acceso a internet y esto les prive de participar en la experiencia UXE. Por otro lado, en caso de ser presencial, algunos agentes de cambio podrían no poder movilizarse al lugar del evento, lo cual también limitaría el acceso a cualquier persona. Por otro lado, otra posible amenaza es que la convocatoria podría no tener un alcance suficientemente amplio y que no existan muchos interesados en asistir al evento.

## **Recomendaciones y Reflexión Final**

Concluimos que la búsqueda o creación de un perfil de agente de cambio conlleva diversos procesos de investigación sobre el contexto en el que se empleará. En el caso de UXE creemos pertinente que la búsqueda que realicen se enfoque en encontrar gente que crea firmemente en el cambio que se puede lograr para la comunidad, por medio de la educación. Como grupo consultor sugerimos que la primera solución sea implementada con el fin de establecer una comunicación directa con la organización, dándoles desde el primer contacto información valiosa acerca de ellos para luego guiar su interacción con UXE. De igual forma, en la segunda solución recomendamos que exista un departamento o persona que se encargue completamente de la realización de la encuesta, el análisis de los resultados y de la entrevista a profundidad con el objetivo de poder reclutar a más agentes de cambio en menor tiempo. Asimismo, para la tercera solución recomendamos tener en cuenta personal especializado que pueda encargarse de moderar los grupos de la desconferencia y recomendamos también considerar los costos que esto puede conllevar y el tiempo que requiere buscar personas calificadas y dispuestas a llevar una desconferencia. Recomendamos que se implementen las soluciones sugeridas de manera complementaria ya que facilitan la identificación de los conocimientos, destrezas y actitudes que cada agente de cambio posee lo cual permitirá tomar decisiones informadas al momento de reclutar nueva gente en el equipo.

Nuestra experiencia al realizar este proyecto Capstone nos brindó la oportunidad de estar inmersas en la realidad educativa de nuestro país. A través de esto, pudimos comprender la oportunidad que existe de lograr un cambio en la educación del Ecuador y encontrar personas comprometidas a la causa. Nos motivó inmensamente el haber conocido a agentes de cambio dispuestos a pasar de la planificación a la acción en cuanto a prácticas educativas, buscando

brindar una educación de calidad alineada a las necesidades de los estudiantes y de su comunidad. Por medio de este proyecto, reafirmamos el compromiso que tenemos como profesores hacia lograr el cambio dentro de las aulas en el día a día. Comprendimos nuestra responsabilidad de formarnos y crecer como agentes de cambio para inculcar el cambio en otros. Finalmente, estamos agradecidas porque UXE nos ha brindado una oportunidad única de motivarnos y creer en proyectos que aportan al desarrollo integral de una comunidad.

### **Conclusión**

En la experiencia de nuestra colaboración con Unidos por la Educación, hemos explorado las características que definen a los agentes de cambio, descubriendo que un agente de cambio no se nace: se hace. Las cualidades identificadas reflejan un desarrollo personal en quienes las poseen, indicando que estas pueden ser impulsadas a través de sus experiencias. Ha sido evidente que el compromiso a sus comunidades es lo que les ha permitido desarrollarse como agentes de cambio, llevándonos a confiar en el potencial transformador que ellos poseen para fomentar el progreso educativo en el Ecuador. Con esto dicho, creemos en la fuerza del trabajo de Unidos por la Educación para lograr proyectos exitosos mediante un trabajo colaborativo con agentes de cambio. Este proyecto nos ha dejado, sin duda, una marca del poder que tiene la educación para iniciar el cambio en nuestro país.

## Reflexión Personal

Al pensar en la educación, en mi experiencia educativa y mi rol tanto de estudiante como de docente, puedo identificar el compromiso hacia esta profesión como elemento nuclear del cambio de una sociedad. Todos estamos de una u otra manera ligados a la educación y por esto, la estructuración y la promoción de una educación de calidad deben estar en mente de todos los integrantes de la sociedad. Muchas veces nos enfocamos en la labor que deben hacer los gobiernos o las entidades reguladoras para apoyar la educación, pero el real cambio y progreso se encuentra dentro de las aulas. El impartir y compartir conocimientos es una función natural en los seres humanos por esto, el rol de cualquier educador debe enfocarse en promover y apoyar este proceso natural. Al escoger esta profesión, esta forma de vida, estamos escogiendo hacer un cambio y ser parte de la solución hacia el cambio.

Un educador es una persona completa, generosa y con muchas cualidades que le permiten aprender y enseñar a aprender. El rol del profesor es variado pero se basa principalmente en el interés y cuidado del conocimiento y los caminos hacia el conocimiento. El profesor es generoso al compartir sus experiencias, tiempo y habilidades. Además, es flexible al adaptarse a las necesidades particulares de sus alumnos para brindar opciones variadas que apoyen la individualidad. El rol del profesor es trabajar de manera personal, para desarrollarse constantemente y así poder también guiar a sus alumnos. El profesor debe también interesarse por apoyar el crecimiento personal de los alumnos, creando ambientes positivos que promuevan el aprendizaje. Además, el profesor tiene el compromiso de crear oportunidades que permitan a los estudiantes descubrirse en sus características y fortalezas. Un rasgo importante de un profesor es ser introspectivo y saber autoevaluarse constantemente. No existe un libreto o plan infalible dentro de la educación, es un trabajo diario de adaptación, consistencia y evaluación, por esto, el

poder ver dentro de uno mismo ayuda a encontrar soluciones y ser efectivo dentro del aula. Por otro lado, el rol del profesor requiere de empatía y de poder ver más allá de las limitaciones propias. Un profesor que quiere marcar la diferencia en la educación educa con un enfoque social, apoyando a cada individuo de su comunidad educativa.

Para formar a un educador que cumpla con la variedad de habilidades que se requieren en esta carrera, es necesario el aprendizaje en base a experiencias y la práctica dentro del aula. Creo que es útil aprender sobre diferentes teorías, investigaciones y contenidos relacionados a la educación en los primeros años de formación pedagógica. Sin embargo creo que el conocimiento profundo de las destrezas y habilidades de un profesor efectivo se dan al implementar estos conocimientos. El enfrentarse a una clase real, con situaciones reales y problemas reales, forman un conocimiento basado en experiencia, duradero. La teoría nos puede enseñar hasta cierto punto visiones generales, grandes ideas e incluso resultados asombrosos. Sin embargo, el aplicarlos y probarse a uno mismo dentro del aula es lo que forja la visión del profesor.

El aprendizaje basado en proyectos es una metodología efectiva para utilizar en el crecimiento profesional de los profesores. El aprendizaje basado en proyectos brinda la oportunidad de crear y desarrollar estrategias didácticas que fortalezcan habilidades, destrezas y actitudes que se apliquen en la vida laboral. Se pueden diferenciar en este tipo de metodología el fortalecimiento de habilidades de investigación, de trabajo colaborativo y desarrollo de destrezas blandas y duras. El crecimiento en estas áreas permite tener profesores con habilidades de resolución de problemas, tanto a nivel personal como a nivel laboral. Además, de brindar un espacio a la creación de propuestas y enfrentar las situaciones con mente abierta y flexibilidad. El desarrollar profesionales dentro de situaciones experienciales, en busca de soluciones aplicables a la vida, fomenta individuos aptos en su campo y hábiles a nivel social. La

implementación de proyectos basados en problemas promueve el desarrollo de la inteligencia emocional y el autocontrol que apoyan al trabajo en equipo hacia la búsqueda de soluciones prácticas y efectivas. Un profesor que sabe responder de manera controlada y meditada, obtiene resultados positivos en sus alumnos. La docencia está marcada por su efectividad, un profesor que es parte del equipo, puede liderar la enseñanza y el aprendizaje. La preparación laboral de los docentes a partir de proyectos forma profesionales creativos, empáticos, innovadores y proactivos. El crecimiento profesional de un docente es un camino constante que se construye a partir del desarrollo de habilidades aplicables a la vida.

El camino hacia mi desarrollo profesional ha tenido muchos matices, experiencias y situaciones diversas que me han permitido crecer y aprender. He tenido la suerte de trabajar en el campo de la educación durante quince años, que han venido cargados de lecciones y aprendizajes que me han forjado y marcado a nivel personal y laboral. Mi proceso educativo a nivel universitario ha sido irregular y extenso, hasta ahora. Mi mayor reto ha sido equilibrar la vida laboral adulta con la culminación de mi carrera universitaria. Sin embargo, me he llenado de valiosos aprendizajes a partir de la oportunidad de trabajar desde una edad muy temprana. Por otro lado, el acompañamiento de la educación universitaria fortaleció mi práctica como docente. El haber decidido terminar mi carrera universitaria, después de varios años de trabajo, me ha dado una visión mucho más amplia sobre mi carrera como educadora. He aprendido la importancia de saber equilibrar los diferentes aspectos de la vida, dando su espacio a cada uno y probándome a mi misma en esta situación. Además, me ha dado una lección importante sobre seguir creciendo y aprendiendo constantemente. El haber dejado mi carrera universitaria en pausa para ejercer profesionalmente me ha llenado de aprendizajes como educadora, sin embargo, tenía un gran vacío en cuanto a la culminación de la carrera. Tener la oportunidad de

retomar mis estudios y conseguir mi título, me ha dado una nueva visión de mi rol como educadora. Este proceso ha marcado un nuevo comienzo hacia mi desarrollo personal y profesional. A partir de esta nueva etapa en mi vida, reafirmo mi pasión por la educación y me descubro en nuevos ámbitos educativos. El haber continuado mis estudios me permite también plantearme nuevos sueños y retos hacia donde quiero expandirme.

Al retomar mi carrera, tuve la oportunidad de refrescar y reaprender conceptos, empapararme de nuevas visiones y actualizar mis prácticas. Entre los aprendizajes más valiosos está el de este proyecto integrador con modelo Capstone que me ayudó a tener una nueva visión de la educación. Pude vivir el proceso de un proyecto que se construye a partir de un problema real, desarrollándolo con otras personas y sus maravillosas visiones de la educación. El compartir este trabajo con una organización real que plantea posibilidades de cambio en la educación me ofreció plantarme nuevos retos y tener nuevas aspiraciones hacia el siguiente paso en mi práctica educativa. Además, aprendí mucho sobre el trabajo colaborativo, el saber ceder, complementarse y apoyarse para lograr plantear soluciones efectivas y aplicables a situaciones reales. Parte de mi experiencia laboral estos años ha sido el aprender a trabajar en grupo. Este proyecto nos ofreció la oportunidad de vivir la experiencia de trabajo en grupo de manera práctica. Me llevo de cada una de mis compañeras una lección o aprendizaje importantes que los tendré presentes en mi práctica laboral.

A partir de retomar mis estudios, regresar al ámbito universitario y conocer a personas muy valiosas, reafirmo mi creencia de la importancia de la educación y del poder que esta tiene para cambiar a las personas. Mi rol como educadora, mi compromiso a mis alumnos y las ganas de seguir educando se fortalecen con la experiencia que he vivido este año. Pienso en la educación como una herramienta de cambio y evolución y me comprometo a seguir

desarrollando mis habilidades y conocimientos en pos de mi práctica docente y mi desarrollo personal.

## Referencias

- Aguilar Gómez, R., Aguirre Ledezma, N., Chumira Rojas, S., y Carrión Justiniano, F. (2016). *Gestión Territorial y Participación Social*. Ministerio de Educación – Estado Plurinacional de Bolivia
- Aitken, P., y Higgs, M. (2011). *Developing change leaders*. Routledge.
- Allen, P., Maguire, S. y Mckelvey, B. (2011). *Handbook of complexity and management*. Sage Publications.
- Anderson, M., y White, S (2011). Resourcing change in small schools. *Australian Journal of Education*, 55(1), 50–61.
- Bandura, A. (2011). Social cognitive theory: An agentic perspective. *Annual Review of Psychology*, 52, 1-26.
- Barrera Erreyes, H. M., Barragán García, T. M., y Ortega Zurita, G. E. (2017). La realidad educativa ecuatoriana desde una perspectiva docente. Pontificia Universidad Católica Del Ecuador. <https://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/2317/1/Realidad.pdf>
- Belavi, G., y Torrecilla, F. J. M. (2020). Democracia y justicia social en las escuelas: Dimensiones para pensar y mejorar la practica educativa. *REICE: Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 18(3), 5-28.
- Cabeza, M. y León, L. (2018). La importancia del liderazgo empresarial y su Tipología en las organizaciones. *Sede Cartagena*, 148.
- Cabrera, C.A.,y Espinosa,B. (2008). *Desafíos para la educación ene le Ecuador: calidad y equidad*. Flacso-Sede Ecuador.

- Cáceres, C. G., y Barbero, I. M. (2006). Responsabilidad social organizacional: compromiso y fidelización dentro de la empresa. *Capital Humano: Revista para la integración y desarrollo de los recursos humanos*, 19(197), 50-52.
- Casto, H. G. (2016). “Just one more thing I have to do”: School-community partnerships. *School Community Journal*, 26(1), 139-162.
- Crespo, L. V. (2010). La educación social y los servicios sociales en los procesos de desarrollo comunitario: revitalización del trabajo en red. *Pedagogía social. Revista Interuniversitaria*, (17), 137-148.
- Edwards, D. B. (2019). Shifting the perspective on community-based management of education: From systems theory to social capital and community empowerment. *International Journal of Educational Development*, 64, 17-26.
- El Universo (2020, agosto 6). Unidos por la educación busca ser el primer fideicomiso para reformar el sistema educativo del Ecuador. *El Universo*.  
<https://www.eluniverso.com/noticias/2020/08/04/nota/7930713/iniciativa-unidos-educacion-ecuador>
- El Universo. (6 de agosto del 2020). Unidos por la educación busca ser el primer fideicomiso para reformar el sistema educativo del Ecuador. *El Universo*.  
<https://www.eluniverso.com/noticias/2020/08/04/nota/7930713/iniciativa-unidos-educacion-ecuador>
- Eteläpelto, A., Vähäsantanen, K., Hökkä, P. y Paloniemi, S. (2013). What is agency? Conceptualizing professional agency at work. *Educational Research Review*, 10, 45-65.
- Fullan, M. (2007). *The new meaning of educational change*. Teachers College.

- Fullan, M., Cuttress, C., y Kilcher, A. (2005). Eight forces for leaders of change. *National Staff Development Council*, 26(4), 54-64.
- Gandolfi, F., y Stone, S. (2018). Leadership, leadership styles, and servant leadership. *Journal of management Research*, 18 (4), 261-269.
- Gobilon E, y Page, K. (2009). Liderazgo en movimiento: Reinventando el liderazgo en la época de la colaboración masiva. *Development and Learning in organizations: An International Journal*.
- Hattie, J. (2012). *Visible learning for teachers: Maximizing impact on learning*. Routledge.
- INEVAL. (2018). La educación en ecuador: logros alcanzados y nuevos desafíos. Resultados educativos 2017-2018. *INEVAL*. [https://www.evaluacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2019/02/CIE\\_ResultadosEducativos18\\_20190109.pdf](https://www.evaluacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2019/02/CIE_ResultadosEducativos18_20190109.pdf)
- Instagram. (2020). Budget & duration. *Instagram*.
- Madlock, P. E. (2012). The influence of supervisors' leadership style on telecommuters. *Journal of Business Strategies*, 29(1), 73-85.
- McMillan, J. H. y Schumacher, S. (2005). *Investigación educativa: Una introducción conceptual (5ta ed.)*. Pearson Educación, S.A.
- Ministerio de Educación del Ecuador. (2018). Ministerio de Educación. <https://educacion.gob.ec/congreso-nacional-para-la-calidad-e-innovacion-educativa/>
- Moreno González, A. (2013). La Cultura como Agente de Cambio Social en el Desarrollo Comunitario. *Arte, Individuo y Sociedad*, 25(1), 95-110.
- Nava, T. S., Venugopal, R., y Verdolini, S. (2015). Unconference session at the IAU general assembly 2015. *Proceedings of the International Astronomical Union*, 11(A29A), 427-429.

- Preston, J. P., y Barnes, K. E. (2017). Successful leadership in rural schools: Cultivating collaboration. *Rural Educator*, 38(1), 6-15.
- Robbins, S.P. y Judge, T.A. (2017). *Comportamiento Organizacional*. Pearson Educación.
- Santalla, I.P. (2017). Herramientas para la inclusión: de la educación a la sociedad. *Revista de Educación Inclusiva*, 10(2),13-30.
- Sarsby, A. (2016). *SWOT analysis*. Spectaris Ltd.
- Schneider, D. M., y Goldwasser, C. (1998). Be a model leader of change. *Management Review*, 87(3), 41.
- Shapiro, A. (2016). *Creating contagious commitment*. Hillsborough.
- Steers, R. M., Mowday, R. T. y Shapiro, D. L. (2004). The future of work motivation theory. *Academy of Management Review*, 29(3), 379-387.
- Teleamazonas. (2020, septiembre 18). Unidos por la educación, el primer fideicomiso educativo del ecuador. *Teleamazonas*. <https://www.teleamazonas.com/2020/09/unidos-por-la-educacion-el-primer-fideicomiso-educativo-del-ecuador/>
- Temple, K. R. (2002). Setting clear goals: The key ingredient to effective communications planning. *Public Relations Quarterly*, 47(2), 32.
- Trigo Martínez, C. (2019). Los espacios comunes de la escuela: proyectos comunitarios a través de arteducación. *Revista de la Facultad de Educación de Albacete*, 34(1).
- Unidos por la Educación UXE. (2018). ¿Quiénes somos? *Unidos por la Educación*. <https://www.unidosporlaeducacionec.org/copia-de-inicio>
- Van Der Heijden, H. R., Geldens, J. J., Beijaard, D. y Popeijus, H. L. (2015). Characteristics of teachers as change agents. *Teachers and Teaching: Theory and Practice*. <http://dx.doi.org/10.1080/13540602.2015.1044328>

Vandeyar, S. (2017). The teacher as an agent of meaningful educational change. *Educational Sciences: Theory & Practice*, 17(2), 373-393.

Wang, F. (2016). From redistribution to recognition: How school principals perceive social justice. *Leadership and Policy in Schools*, 15(3), 323-342.

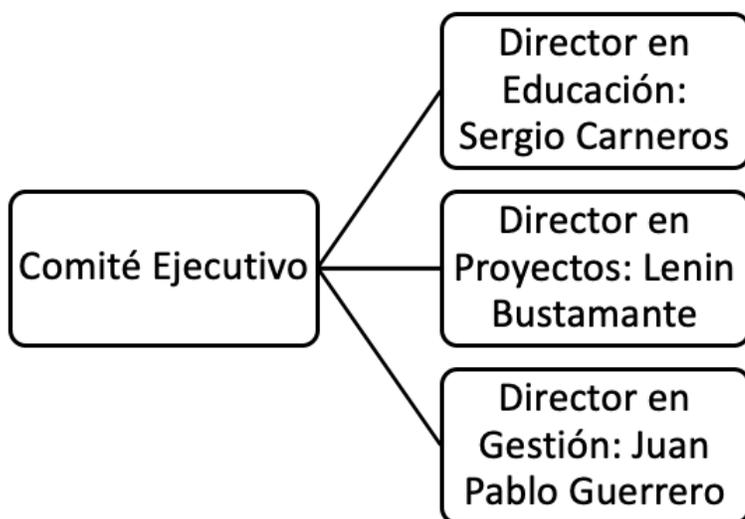
Zuckerman, S. J. (2019). Making sense of place: A case study of sensemaking in a rural school-community partnership. *Journal of Research in Rural Education*, 35(6), 1-18.

Zuckerman, S. J. (2020). The role of school leaders in a rural cradle-to-career network. *Theory and Practice in Rural Education*, 10(1), 73-91.

## Anexos

### Anexo 1

Organigrama de los Departamentos de Unidos por la Educación



## **Anexo 2**

### *Preguntas de la encuesta “Soy un agente de cambio”*

1. Soy curioso/a acerca de la vida, las personas y la innovación en la educación.
2. Me emocionan las oportunidades de aprender más a profundidad sobre la educación (artículos, seminarios, cursos)
3. Tomo iniciativa para mantenerme actualizado/a en prácticas educativas actuales.
4. Reflexiono constantemente acerca del entorno educativo de mi comunidad.
5. Soy una persona introspectiva acerca de mi persona, mi entorno y las necesidades de mi comunidad
6. Me considero una persona accesible y dispuesta a ayudar a las personas que me rodean.
7. Mantengo una comunicación amigable y asertiva con mi comunidad.
8. Quiero lo mejor para asegurar el aprendizaje y el bienestar de los niños y jóvenes de mi comunidad.
9. Me importa el desarrollo integral de los miembros de la comunidad.
10. Creo firmemente en el poder del cambio a través de la educación.
11. Me gustaría tener un rol participativo en la mejora educativa de mi comunidad.
12. Me considero una persona confiable.
13. Estoy seguro/a de mis propias capacidades para inspirar el cambio.
14. Me considero una persona abierta hacia el cambio y el desarrollo.
15. Me considero una persona capaz de convertir ideas en acciones.
16. Me siento responsable por buscar una educación de calidad para mi comunidad.
17. Me gusta tomar la iniciativa para colaborar y promover un cambio en mi comunidad.

### Anexo 3

#### Resultados de la encuesta “Soy un agente de cambio”

