

**UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ**

**Colegio de Ciencias Sociales y Humanidades**

**Perspectivas del potencial impacto de un agente de cambio sobre la  
comunidad en general**

**Ana Francisca Riofrío Pasquel**

**Educación**

Trabajo de integración curricular presentado como requisito  
para la obtención del título de  
Licenciada en Educación

Quito, 6 de enero de 2020

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ  
COLEGIO CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES

**HOJA DE CALIFICACIÓN  
DE TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR**

**Perspectivas del potencial impacto de un agente de cambio sobre la  
comunidad en general**

**Ana Francisca Riofrío Pasquel**

**Calificación:**

\_\_\_\_\_

**Nombre del profesor, Título académico**

**Claudia Tobar, M.Ed**

**Firma del profesor:**

\_\_\_\_\_

Quito, 6 de enero 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 el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Firma del estudiante: \_\_\_\_\_

Nombres y apellidos: Ana Francisca Riofrío Pasquel

Código: 00131691

Cédula de identidad: 1722444914

Lugar y fecha: Quito, 6 de enero de 2020

## RESUMEN

El siguiente trabajo presenta soluciones al desafío ¿cómo los PECs pueden potenciar su impacto en las escuelas involucrando a los profesores con los que trabajan? Primeramente, se realizó una revisión de literatura, la cual contiene perspectivas recopiladas de varios autores que sustentan cómo se puede generar un impacto de los agentes de cambio sobre los docentes y comunidades en general. También, se presenta la dinámica de la organización con la que se trabaja y la visión de algunas personas que se vinculan en el proyecto. Finalmente, se propone como solución a ciertos desafíos, utilizar una plataforma educativa en línea, la cual permitirá que la comunicación, selección, preparación y vinculación a la comunidad potencialicen el impacto deseado y brinden beneficios.

Debido a que la información obtenida es confidencial, para referirse a algunos de los entrevistados, se utilizarán seudónimos.

*Palabras clave:* impacto, educación, Enseña Ecuador, LMS

Este trabajo fue realizado en colaboración con los siguientes estudiantes de educación: María Paula Benítez, María Isabel Coba y Ruth Horvath

## ABSTRACT

The following work presents solutions to the challenge, how can PECs enhance their impact on schools by involving the teachers they work with? First, a literature review was conducted, which contains perspectives compiled by several authors that support how an impact of education agents can be generated on teachers and communities in general. Also, the dynamics of the organization with which it works and the vision of some people who are linked in the project are presented. Finally, it is proposed as a solution to certain challenges, to use an online educational platform, which will allow communication, selection, preparation and community involvement to enhance the desired impact and provide benefits.

Because the information obtained is confident, to refer to some of the interviewees, pseudonyms will be used.

*Keywords:* impact, education, Enseña Ecuador, LMS

This work carried out in collaboration with the following education students: María Paula Benítez, María Isabel Coba, Ruth Horvath

## TABLA DE CONTENIDO

<b><i>CAPÍTULO 1</i></b> .....	<b>9</b>
<b>Revisión de Literatura: Estrategias de comunicación, preparación y vinculación a la comunidad</b> .....	<b>9</b>
Estrategias de comunicación y preparación .....	10
Estrategias para vinculación a la comunidad .....	13
Conclusión.....	16
<b><i>CAPÍTULO 2</i></b> .....	<b>17</b>
<b>Dinámica de la Organización</b> .....	<b>17</b>
Historia .....	17
Fundadores .....	19
Tipo de Liderazgo .....	20
Contexto .....	23
Conclusión.....	24
<b><i>CAPÍTULO 3</i></b> .....	<b>26</b>
<b>Descripción del desafío</b> .....	<b>26</b>
Historia .....	26
Problemática.....	27
Visión Directores.....	27
Visión PECs Actuales .....	28

Visión Ex PECs.....	31
Visión Docentes .....	32
El Desafío.....	33
Perspectiva del Autor .....	35
Conclusión.....	36
<b><i>CAPÍTULO 4</i></b> .....	<b>38</b>
<b>Propuestas</b> .....	<b>38</b>
Desafíos .....	38
Primer Desafío.....	38
Segundo Desafío.....	39
Tercer Desafío.....	40
Posibles soluciones.....	41
Primera Solución.....	41
Segunda Solución.....	42
Tercera Solución.....	44
Conclusión.....	46
<b>Referencias</b> .....	<b>48</b>
<b>Reflexión Final</b> .....	<b>55</b>
<b>Referencias de la reflexión final</b> .....	<b>58</b>

## Gráficos

Gráfico 1 Niveles de aporte.....	20
Gráfico 2 Pirámide de liderazgo de Enseña Ecuador.....	21
Gráfico 3 Desafío uno.....	38
Gráfico 4 Desafío dos.....	39
Gráfico 5 Desafío tres.....	40
Gráfico 6 Primera solución.....	41
Gráfico 7 Segunda solución.....	42
Gráfico 8 Tercera solución.....	44



## CAPÍTULO 1

### **Revisión de Literatura: Estrategias de comunicación, preparación y vinculación a la comunidad**

En la actualidad, dentro de las organizaciones mundiales, existen preocupaciones profundas como, la falta de desarrollo social a causa de una baja educación, lograr progreso educativo, y mejorar el trabajo entre los docentes, siendo estas variables de una educación de calidad. Una de las inquietudes, es el impacto que deben causar los agentes de cambio, de las organizaciones, en las comunidades que trabajan (Ramos, 2019).

En las siguientes secciones se presentarán distintas visiones que se han aplicado para resolver dificultades dentro del área educativa. Las estrategias y metodologías investigadas que son útiles para generar un impacto y que son perspectivas de cambio, están descritas dos secciones que se dividen al presentar distintas estrategias que se proponen. La primera, expone el uso de una comunicación efectiva entre todas las partes y la formación adecuada de los agentes de cambio. La segunda trata sobre las comunidades de aprendizaje, el aprendizaje basado en proyectos y los trabajos colaborativos, que permitirán que se vinculen los agentes de cambio con la comunidad

Se podría potencialmente afirmar que todo lo antes mencionado puede ser una solución viable para conseguir un cambio por parte de los agentes de cambio dentro de la comunidad en general. De la misma manera, les permitirá ser un apoyo para la convivencia entre todos los miembros de la comunidad.

El emprendimiento que fue creado en el país para lograr mejorar la educación y, por ende, mejor desarrollo de la sociedad, se llama Enseña Ecuador. La organización replica la experiencia lograda en otros países como Teach for all en Estados Unidos y Teach First en Gran Bretaña.

### **Estrategias de comunicación y preparación**

En esta sección, se presentan perspectivas que sustentan la importancia de la comunicación efectiva que se debe dar entre toda la comunidad educativa y la preparación de los agentes de cambio. Esto contribuye al impacto que deben generar los agentes de cambio en las comunidades e instituciones educativas.

**Comunicación.** La comunicación es una de las variables que más inciden en el éxito o fracaso que tengan los agentes de cambio dentro de la comunidad. Es imprescindible crear una comunicación fluida y efectiva entre todas las partes, para que así los voluntarios puedan ayudar a las comunidades en las que están trabajando y lograr que su paso por ellas deje huellas duraderas. La eficacia de la comunicación es una manera de enganche y compromiso siendo uno de los ejes primordiales de la educación de hoy (Kaptich, Kiplangar & Munyua, 2019).

En el experimento de campo hecho por Kraft & Dougherty (2013) se encontró que, la frecuente comunicación entre las distintas partes logra el incremento del compromiso que hay dentro de la institución. Esto ha podido medir variables como el cumplimiento de los objetivos planteados y el desarrollo que se da en las empresas.

El desarrollo de nuevas y mejores estrategias y metodologías de comunicación por medio de la tecnología es lo que va a lograr este vínculo buscado entre las diferentes partes (Juniu,

2019). Existen varios mecanismos tecnológicos que ayudan a mantener una comunicación efectiva. El LMS (Learning Management System) es el nombre que se le da a una plataforma que reúne varias estrategias de aprendizaje y comunicación, generando una mayor interacción, tanto sincrónica como asincrónica entre los integrantes de las instituciones educativas (Mtebe, 2015).

Según Escobar (2014) es necesario una comunicación fluida, para que los diferentes participantes de la comunidad puedan expresar sus sentimientos, pensamientos y emociones de la manera correcta, de esta forma se puede resolver conflictos y problemas de entendimiento. Los voluntarios tienen un rol específico e importante enseñando a los estamentos de la comunidad cómo se pueden comunicarse efectivamente entre ellos. Todo lo antes mencionado será en beneficio del alumno, quien es el que debe enriquecerse del esfuerzo que hacen las partes en comunicarse para lograr que las circunstancias sean las mejores y más estables para su educación.

**Preparación de los agentes de cambio.** Es importante que los agentes de cambio tengan una adecuada preparación para así lograr el impacto esperado en las comunidades. Es necesario repensar los programas de desarrollo profesional de los docentes, ya que en varias ocasiones no hay correspondencia entre estos y las necesidades de los centros educativos (Vaillant, 2016).

En la literatura se menciona que los voluntarios formados para cualquier nivel deben tener una alta preparación y más aún, haberse convertido en gestores de cambio educativo y social. Según Fabara, Hidalgo, Ortiz & Villagómez (2017) en la actualidad, la formación de los agentes de cambio presenta varias falencias, como la poca comunicación, falta de metodologías y el poco involucramiento con las personas que trabajan. Debido a estas carencias no se ha logrado

que los actores logren el impacto esperado en las comunidades y peor aún, que puedan aportar a la transformación económica, social y cultural del país.

Distintas organizaciones educativas como Enseña Ecuador y Grupo Faro, implementan proyectos para preparar a los agentes de cambio y así, en conjunto con los docentes, pueden generar cambios tanto educativos como sociales en las escuelas o comunidades con las que trabajan. En Perú se implementó un modelo conocido como “Secundaria tutorial” en el cual, durante su formación, los docentes voluntarios tienen el rol de mentores. Como parte de su servicio educativo, ellos deben realizar continuas reuniones para reforzar y ampliar los aprendizajes junto con las familias, de este modo, garantizan su permanencia en el servicio educativo (Ministerio de Educación de Perú, 2019).

La tutoría entre pares es otra metodología que ha demostrado tener efectos positivos en la formación de los docentes. Según Valdebenito & Villagra (2018) se utiliza esta estrategia en la formación de docentes para favorecer la construcción del conocimiento y una educación más inclusiva. Esto ayuda a los futuros docentes a desenvolverse de manera adecuada y aportar a los distintos contextos de enseñanza en las instituciones donde trabajan.

Existe la necesidad de que los docentes permanezcan en continua formación. Por eso se proveen capacitaciones, talleres y varios programas para los voluntarios que se encuentran en práctica. Así también se ha visto que la preparación inicial de los mismos es igual o más importante que la formación continua. Como menciona Neimi (2015) es necesario poner más atención a la formación inicial de los docentes ya que es uno de los puntos más débiles. Es por esto que se deben aplicar nuevas estrategias en la preparación inicial de los futuros docentes como las mencionadas anteriormente.

## **Estrategias para vinculación a la comunidad**

La siguiente sección presenta perspectivas que pueden ayudar a generar un impacto en la sociedad en base al trabajo colaborativo, como comunidades de aprendizaje, grupos interactivos y aprendizaje basado en proyectos.

**Trabajo colaborativo.** Para lograr que los agentes de cambio tengan un impacto significativo en las comunidades que están alrededor de la institución educativa, es importante crear ambiente y trabajo en comunidad, este puede ser realizado desde varios enfoques. Un trabajo en comunitario que utilice varias metodologías puede permitir que el cambio sea eficaz, significativo y perdure a largo plazo. Como menciona Vaillant (2016), una de las formas para generar transformación en los sistemas educativos, es el desarrollo profesional de los docentes y el trabajo colaborativo entre todas las partes; es importante que desde un principio los docentes creen este espacio de colaboración para poder desarrollarse de la mejor manera. Según Cadavieco, Iglesias, Jesús y Lozano (2016) los maestros que trabajan en culturas colaborativas tienen la ventaja de adquirir y desarrollar actitudes positivas hacia la enseñanza. Es importante formar docentes que generen una cultura profesional de relaciones constructivas para así crear redes de aprendizaje que permitan alcanzar un propósito en conjunto.

Cadavieco, Iglesias, Jesús & Lozano (2016) mencionan que existe la necesidad de profundizar los equipos pedagógicos y prácticas para fortalecer el trabajo colaborativo. Las prácticas deben ser un refuerzo dentro de las comunidades, los estudiantes salen beneficiados por el trabajo en conjunto que se da entre docentes, agentes de cambio y padres. La creación de equipos pedagógicos se debería dar en los programas de formación del profesorado durante los primeros años, ya que esto permitirá que se desarrolle sentido y necesidad de crear un ambiente

en colaboración. El trabajo colaborativo permite que se desarrollen diferentes metodologías de manera óptima y en beneficio para toda la comunidad educativa.

**Comunidades de Aprendizaje.** Flecha & Puigvert (2015) mencionan que las comunidades de aprendizaje fueron creadas para generar igualdad educativa en la sociedad, en la cual tanto los alumnos, docentes y padres de familia se educan en base a sus necesidades. Los autores, explican que las comunidades de aprendizaje tienen como objetivo superar los fracasos escolares y eliminar los conflictos existentes, mediante un plan de transformación en los centros educativos. Se han creado comunidades de aprendizaje para lograr que el impacto de los voluntarios educativos sea exitoso en los lugares donde trabajan. El trabajo colaborativo es la base para que los agentes de cambio generen un impacto a través de distintas actividades que se practican en las comunidades de aprendizaje.

Existen varias organizaciones que trabajan utilizando comunidades de aprendizaje como una estrategia. Una de estas organizaciones es UNESCO, quienes tienen varias metas guías enfocadas en apoyar a los docentes para que puedan desenvolverse en las clases y comunidades. Algunas de estas metas guías consisten en brindar estrategias socioemocionales para poder enfrentar cualquier situación que se presente con los estudiantes, dar herramientas para la construcción de vínculos y proveer estrategias académicas que se pueden aplicar en la realidad local de cada una de las comunidades en las que trabajan (Amuchástegui, Del Valle, & Renna, 2019).

Dentro de la literatura se aprecia cómo en las comunidades de aprendizaje existen grupos interactivos que son una manera de organizar el aula, la cual permite que se den mejores resultados educativos desde dos enfoques: convivencia escolar y rendimiento académico

(Montoro, 2016). Existen ciertas maneras de ejecutar los grupos interactivos con los alumnos, docentes y comunidad. Algunas actividades que plantean Jaramillo & Troya (2019) son tertulias dialógicas, formación de familias con mejores cimientos, bibliotecas tutorizadas, grupos interactivos, participación educativa de la comunidad, formación pedagógica dialógica y el modelo dialógico de resolución de conflictos. Estas actividades ayudan a que se genere un mayor impacto por parte de los grupos interactivos en las escuelas y comunidades.

**Aprendizaje Basado en Proyectos.** La creación de programas donde participan los voluntarios de cambio y la comunidad en general ha logrado mejorar el impacto gracias a proyectos como el reciclaje, el cual involucra a todos los participantes de la comunidad y enseña un conocimiento básico que necesita la sociedad. Según Martí, Heydrich, Rojas & Hernández, (2010) el aprendizaje basado en proyectos es un modelo de aprendizaje en donde los estudiantes trabajan de manera activa, planeando, implementando y evaluando proyectos que tienen una aplicación en el mundo real. Además, los participantes pueden enfocarse en temas importantes e interesantes o en temas personales o grupales. Algo importante que resalta Imaz (2014) de este modelo de aprendizaje es que cuando se incorpora en el desarrollo docente permitirá que se formen habilidades necesarias como la cooperación, investigación, pensamiento creativo, comunicación, gestión de tiempo, entre otras cosas. Por otro lado, expone una gran lista de ventajas que se observan al utilizar esta metodología como la toma de decisiones que es un aprendizaje motivador que facilita las destrezas de motivación intrínseca al enfocarse en experiencias e intereses específicos, permite enfocarse en varias perspectivas y el aprendizaje se desarrolla de forma integral.

El Ministerio de Educación del Perú (2014) creó un documento con las 15 mejores prácticas docentes siendo una de estas el aprendizaje basado en proyectos. Esta es una

herramienta que despierta la necesidad innata de comunicación, incentiva el trabajo en equipo, la discusión sana y la creación de soluciones alternativas; además de la autoconfianza, el respeto y la colaboración.

Se ha mostrado perspectivas de autores y organizaciones como UNESCO y Grupo Faro, cuyo principal objetivo es implementar políticas públicas que aseguran una educación de calidad. Estos han utilizado comunidades de aprendizaje, grupos interactivos y aprendizaje basado en proyecto para que los agentes de cambio trabajen colaborativamente y generen un potencial cambio en la sociedad.

### **Conclusión**

Si bien existen varias preocupaciones dentro de las organizaciones sociales que intervienen en la educación, hay algunas estrategias que se podrían utilizar para que esto se modifique; utilizando las estrategias planteadas los agentes de cambio, que trabajan con las fundaciones, generarán un cambio significativo en instituciones y comunidades. En la revisión de literatura presentada se puede ver la importancia de la comunicación ya que permite que haya una conexión y un desarrollo importante dentro de las instituciones. Se necesitan estrategias para mejorar la interacción entre estos grupos y también es fundamental la preparación docente. También se presentó perspectivas que son estrategias y metodologías como el uso de una plataforma virtual de aprendizaje, el trabajo colaborativo, comunidades de aprendizaje, grupos interactivos y aprendizaje basado en proyectos, como formas de generar un cambio e impacto sostenible y duradero en las comunidades.



## CAPÍTULO 2

### Dinámica de la Organización

En esta sección se va a hablar sobre la historia, contexto, fundadores y tipo de liderazgo de la Organización Enseña Ecuador. Esto servirá para comprender cuáles son las funciones, roles, objetivos de la fundación y el impacto que los agentes de cambio pueden crear en las comunidades en general.

#### Historia

Teach for America, empezó hace 30 años, es una organización estadounidense sin fines de lucro cuya misión es mejorar potencialmente la educación en los lugares marginales de Estados Unidos. Gracias a esta idea, en el 2002 nació Teach First en Inglaterra y en el 2007 se creó Teach for All, que se preocupa de que las fundaciones Teach, que existen en 48 naciones, trabajen bajo los mismos parámetros y brinden una educación transformadora. Enseña Ecuador forma parte de Teach for All y la idea llega al país en el 2012 porque Juan Carlos Pérez, fundador principal, tuvo la oportunidad de conocer a fondo y trabajar en Teach for America durante años, así supo cómo replicar la misma ideología y propósito de las fundaciones Teach (Revista Líderes, 2013).

Pérez (2019), menciona que estudió el modelo de Teach for All durante algunos años, se capacitó trabajando, y aprendió cómo debía replicar el modelo para hacer factible el proyecto en Ecuador. También expresó que se presentaron tres aspectos importantes que se debían considerar para que se pueda lograr la organización en el país. El primer aspecto que se debía tener en cuenta es la legislación, la cual debe permitir que un proyecto como Enseña Ecuador pueda

existir en el país, estando cubierto por su marco legal. Dentro de este primer aspecto aparecieron algunos problemas como, por ejemplo, que en esa época el expresidente Rafael Correa no permitía que se realicen cambios en la educación del país, otro problema fue que los futuros involucrados no serían docentes con título en educación. Sin embargo, se pudo conseguir un convenio con el Ministerio de Educación para ejecutar un proyecto piloto en una escuela privada. Entre el año 2014 y 2019 han incrementado la relación con algunos colegios públicos (Pérez, 2019).

La segunda fase que mencionó Pérez (2019) fue el financiamiento. En la mayoría de los países desarrollados estos proyectos son financiados por el estado, pero en el Ecuador, en ese momento no fue posible, por lo que solicitaron apoyo económico a empresas privadas. Enseña Ecuador buscó empresas nacionales de alto impacto para que su proyecto sea sostenible, por ejemplo, Corporación La Favorita y Banco del Pichincha. Los primeros inversionistas del proyecto establecieron en el 2013 que ellos facilitan la campaña de reclutamiento únicamente si llegaban a 400 reclutados, de esta manera continuar subvencionando el proyecto a futuro.

El tercer aspecto fue conseguir estudiantes recién graduados que querían ser profesores (Pérez, 2019). Para el primer reclutamiento de estudiantes recién graduados, se presentaron más de 1200 postulantes, solamente en Quito. Actualmente Enseña Ecuador tiene los cupos completos y colocan alrededor de 100 agentes de cambio en algunas provincias del país. Algunos de los Profesionales de Enseña Ecuador (PEC) pasaron a ser alumni, directores y/o profesores. Así, la organización poco a poco está trabajando para lograr un impacto más masivo a nivel nacional (Ponciano, 2019).

Por otro lado, Pérez (2019) mencionó sobre la historia de cómo nace el logo. Al principio, era amarillo, azul y rojo, pero fue percibido como programa gubernamental, por lo que hicieron una investigación para crear una nueva imagen, que es donde nace el de varios colores. Estos distintivos tienen tres mensajes cruciales que son la formalidad, la separación de esquemas y la apreciación de la diversidad que tiene el país.

A lo largo de los años se han unido en alianza algunas empresas y organizaciones que han colaborado con el sustento y objetivo que Enseña Ecuador tiene, entre ellas se encuentra UNESCO, Grupo Faro, Pérez Bustamante Ponce, Wall Street English, entre otras (Enseña Ecuador, 2019). En el 2014 se empezó con diez socios, 2015 se aumentaron dos, 2016 subió a 22, 2017 obtuvieron siete más y finalmente llegaron a 32 socios en el 2018 (Enseña Ecuador, 2019). Actualmente han demostrado la sustentabilidad de su modelo junto a estos socios y empresas.

## **Fundadores**

La fundación de Enseña Ecuador se atribuye a Juan Carlos Pérez y la gestión que hizo tomando en cuenta los parámetros requeridos para lograr este acometido. Pérez (2019) mencionó que no estudió educación, sino desarrollo global. Esta circunstancia fue lo que le llevó a fundar Enseña Ecuador como una organización que prepara agentes de cambio para dar clases en sitios vulnerables. También explicó que, para crear esta fundación, se necesitaba cuatro colaboradores adicionales, estos brindaron su apoyo y mantuvieron la idea inicial del proyecto.

Para empezar el proyecto, se mencionó que era necesario tener por lo menos 5 fundadores que saquen la idea adelante. Los cuatro colaboradores que ayudaron a Pérez fueron un profesor de emprendimiento de la Universidad San Francisco de Quito, un abogado que

ayudó a realizar el proceso legal, un graduado del programa de liderazgo de Georgetown University que también tenía la idea de traer Enseña Ecuador al país y un amigo del fundador, experto en talento humano quien le ayudó a organizar la primera campaña de reclutamiento (Pérez, 2019).

Con el transcurso del tiempo más empresas se han ido sumando a la ayuda en este proyecto y actualmente existen 56 que continúan como parte del proyecto. En el siguiente organizador gráfico 1 se pueden ver los tres niveles de aporte de las empresas con las que trabaja Enseña Ecuador.



*Gráfico 1. Niveles de aporte*

(Enseña Ecuador, 2016)

## Tipo de Liderazgo

Liderazgo es un aspecto que influye en el trabajo que involucra a todo el equipo, porque el líder debe generar motivación en la conducta de todos los individuos de la fundación. Existen

varios tipos de liderazgo los cuales influyen al ambiente social y de trabajo colaborativo y sus resultados (Pedraja & Rodríguez, 2004). El liderazgo vertical, es aquel en el que el líder es el que toma las decisiones y es unidireccional, el resto del equipo puede proponer ideas, pero probablemente no sean consideradas (Sánchez & Barraza, 2015).

En un comienzo Pérez (2019) estableció que las decisiones fueron tomadas únicamente por él, sin embargo, con el transcurso del tiempo esto fue cambiando y se incorporaron nuevos miembros para establecer las ideas que surgían. Enseña Ecuador tiene un liderazgo vertical que se compone de cuatro partes, las que se muestran en el gráfico 2.



*Gráfico 2. Pirámide de Liderazgo de Enseña Ecuador*

La asamblea sigue conformada por los fundadores. En el directorio están diferentes empresas como USFQ, Corporación GPFPP, entre otras. En el directorio ejecutivo se encuentran, el director ejecutivo actual (Juan Carlos Pérez), director ejecutivo futuro (Fabián Vela), director de gestión institucional (Esteban Vela), director de región (Juan Pablo Guerrero), directora de escala y marca (Paola Ponciano), directora de desarrollo (Silvia Ordóñez), directora nacional de

experiencia (Nissa Gainty). El Staff está compuesto por 18 personas y de ahí sigue en resto del equipo como son los PECs, analistas, gerentes, etc.

En contraste al liderazgo vertical existe el horizontal. Como menciona Andrade (2013) este es un liderazgo compartido ya que hay interdependencia, comunicación y colaboración entre las distintas posiciones en un determinado lugar de trabajo. Según Peñaherrera (2019), PEC actual de Enseña Ecuador, el ambiente de liderazgo en Enseña Ecuador se maneja de manera horizontal ya que los PECs tienen mucha libertad para plantear propuestas, para resolver conflictos, hacer reuniones y los líderes tienen gran disponibilidad hacia ellos.

Aparte de estos también existe el liderazgo participativo el cual se caracteriza por tener uno o más líderes quienes consultan opiniones para tomar decisiones o enfrentar problemas. Además, hay el liderazgo colaborativo donde el líder brinda apoyo a las personas que son parte de su equipo, siempre considera el bienestar y buen trato de todos (Pedraja & Rodríguez, 2004).

Hoy por hoy, el rol de cada participante es una parte importante de la dinámica laboral. Una de las ideologías que se quiere implementar dentro de la organización es la dinámica horizontal y colaborativo. Sin embargo, el fundador menciona que es difícil ya que por temas culturales la gente en el Ecuador se rige por los niveles de poder y respeto, por lo que no permiten que se dé este cambio de liderazgo. Dentro de la organización, una de las primeras implementaciones plantea que existan procesos de aprendizaje colaborativo en donde se involucran cada miembro de la organización (Pérez, 2019).

## Contexto

En el Ecuador 16% de los adolescentes entre 15 y 17 años no se encuentran inscritos en el sistema educativo, 20 % de niños y adolescentes del área rural y el 10% del área urbana (Enseña Ecuador, 2016).

La fundación trabaja en un modelo de impacto que busca potenciar a quienes en un futuro tomarán las decisiones más importantes, desde diferentes roles en el ecosistema educativo (La Hora, 2018). La organización en sus primeros cinco años operó desde un perfil bajo ya que era un modelo controversial al momento, esto se da ya que estudiantes recién graduados, sin experiencia laboral, eran quienes iban a trabajar en las instituciones (Ponciano, 2019). Los primeros cinco años la fundación no utilizó campañas de mercadeo o posicionamiento por lo que ahora es conocida por la reputación y mérito que han obtenido con el transcurso de los años. Hoy en día la organización, está implementando un plan de posicionamiento gracias a la historia, conocimiento y evidencia que se han ido desarrollando durante todo este proceso.

Como se mencionó anteriormente, comenzaron con un plan piloto dentro de la educación privada, pero en el 2014 implementaron el programa por primera vez en la educación pública. Actualmente entre el 80 - 90% de PECs trabajan en el sector público de la educación ecuatoriana. Hoy en día, a nivel empresarial, es la organización educativa más seria que tiene el Ecuador. Por el lado institucional, todos los años colegios tanto privados como públicos llaman para solicitar PECs en las diferentes comunidades educativas (Ponciano, 2019).

La organización tiene un costo operativo anual de financiamiento que cubre todo lo requerido como oficinas, entrenamiento de PECs y personal, proyectos y más. Su financiamiento comenzó siendo entre \$9,000 a \$10,000 anuales por PEC, ahora nos comentaron, que han

incrementado la cifra y pueden hacer proyectos personalizados con algunas empresas (Pérez, 2019). Por otro lado, tienen un plan de donación por parte de diferentes empresas que ayudan a que el impacto sea más grande, 002 filántropos de 1000\$ o más aportan a una escuela entera, 003 filántropos de 500\$ o más aportan para brindar cursos a los PECs, 020 filántropos de 100\$ o más aportan a un aula de una escuela, 150 filántropos aportan 20\$ o más para que 5 niños puedan ser impactados, y finalmente 200 filántropos aportan 10\$ o más para que 1 niño pueda ser impactado (Enseña Ecuador, 2016).

Enseña Ecuador se enfoca en una transformación de la educación que sea escalable, de bajo costo y sostenible. Estos últimos seis años la organización ha logrado establecerse en la sierra (Pichincha, Imbabura, Azuay y Tungurahua), costa (Manabí, Guayas, El Oro) y oriente (Zamora Chinchipe), además de trabajar en parroquias rurales (Enseña Ecuador, 2018).

El objetivo que se planteó a corto plazo es concentrar sus esfuerzos en atraer talento joven a la educación a través de su experiencia de transformación social como docentes a tiempo completo. En el largo plazo, busca que estos profesionales con el conocimiento de primera mano sobre las fortalezas y oportunidades del sistema se comprometan a transformar la educación a lo largo de su vida profesional (La Hora, 2018).

### **Conclusión**

A partir de la investigación realizada, se ha evidenciado que el emprendimiento de Pérez, un ciudadano que trabaja por el desarrollo de su país, tiene una visión clara del objetivo que quiere alcanzar con este proyecto. Gracias a todo el conocimiento adquirido en Teach for America y durante su carrera universitaria, Pérez, ha construido una organización que tiene acogida a nivel nacional y parece ser sostenible en el tiempo.



Un sólo líder al crear la organización fue lo necesario, pero ahora después de siete años, es importante que exista la posibilidad de que los encargados de cada área y el resto del equipo contribuyan con sus opiniones. Se ha podido evidenciar que el liderazgo vertical que se ha implementado durante los primeros años fue el adecuado, ahora se considera que es momento de llevar a cabo un liderazgo colaborativo y horizontal, en el cual la opinión de todos sea considerada.

El contexto demostró el déficit educativo en el Ecuador que se da por la falta de profesores calificados que están dispuestos a generar un cambio en lugares vulnerables del país. Enseña Ecuador está combatiendo este problema, al permitir que los universitarios recién graduados, de diversas carreras, tengan una oportunidad de trabajar como PEC, logrando así que haya un gran incentivo de involucramiento en la transformación educativa en los lugares vulnerables de la nación.

## CAPÍTULO 3

### Descripción del desafío

Dentro de las posibles contribuciones educativas para las escuelas públicas y privadas vulnerables y de escasos recursos dentro del país, se destaca la fundación Enseña Ecuador. Esta es una organización sin fines de lucro cuyo objetivo principal es cambiar y brindar una educación de calidad que sea escalable, de bajo costo y sostenible en el tiempo para mejorar el desarrollo de la nación (Pérez, 2019). A continuación, se presentará detalles de la fundación y la problemática presentada por los dirigentes de la organización; se fundamenta el problema en base a distintas visiones de las personas que se involucran en el proyecto educativo de Enseña Ecuador.

### Historia

Como se mencionó en el capítulo de dinámica de la organización, Enseña Ecuador se fundó en el año 2012, cuando su principal fundador regresa al Ecuador después de estudiar en Estados Unidos y haber trabajado en una fundación similar, llamada Teach For America. Pérez quería lograr una transformación en la educación ecuatoriana (Pérez, 2019).

Al principio la organización se manejaba por medio de un liderazgo vertical, donde Pérez dirigía para poder estructurar la fundación; ahora que ya está estructurada, se va a comenzar a manejar un liderazgo horizontal y colaborativo. Se diseñaron varios códigos de funcionamiento y se establecieron los perfiles necesarios de los profesionales de Enseña Ecuador (PEC), agentes de cambio que trabajan en las instituciones públicas y privadas. Se realiza todos los años un proceso de reclutamiento al cual aplican 1500 jóvenes y solo 80 se integran en el programa. Su período

funcional es de dos años, luego pueden permanecer dentro de la organización como coordinadores, directivos, alumni (Ponciano, 2019).

### **Problemática**

Así como las propuestas y objetivos de Enseña Ecuador han tenido mucho éxito, también existen varios desafíos. Entre estos se puede mencionar cómo se puede potencializar el impacto deseado en los docentes y en la comunidad como resultado de la gestión que realizan los PECs.

Para comprender la perspectiva de esta problemática se procedió a investigar y realizar entrevistas con los diferentes estamentos que se relacionan con la fundación Enseña Ecuador, entre los cuales se encontraban los dirigentes de la organización, los PECs actuales, a los ex PECs y los docentes de las escuelas con las que se trabaja. De toda esta información recopilada se presentarán los factores que pueden estar causando la carencia de la eficacia.

### **Visión Directores**

Paola Ponciano (2019), directora de operaciones de Enseña Ecuador, comenta que el impacto depende mucho de la personalidad tanto del PEC como del docente. Las cualidades básicas que se buscan son que sean menos normativos y más abiertos a cambios de metodologías o sugerencias a diferentes actividades, pero existen otros que no aceptan nuevas propuestas. Así mismo también depende de la personalidad del PEC, unos son más extrovertidos y tienen mayor iniciativa para tomar acción y hay otros que son más pasivos por lo que no llegan realmente a influenciar o crear el impacto deseado.

Ramos (2019) coordinadora de impacto sistémico en la organización, presenta que para que los PECs puedan generar un impacto, deben tener ciertas características. Primeramente,

establece que los PECs realizan un trabajo de cambio que afecta a los docentes y comunidad, por lo que es fundamental ser empáticos. Considera que es importante que un agente de cambio tenga conocimientos sobre sí mismo, para tener claras sus fortalezas y debilidades, así tendrá la apertura de trabajar con otras personas. Es importante que los PECs tengan conciencia sobre su trabajo, la educación no es un sistema lineal, si bien existe un proceso común de preparación, los resultados pueden variar dependiendo de los estudiantes y la comunidad. Ramos (2019) establece que es fundamental que previamente a la incorporación dentro de las instituciones, los voluntarios sepan entender los constructos que tienen, esto permite cuestionarlos, y así podrán ser afirmados o posiblemente reaprendidos. Por ejemplo, Ramos menciona que algunos voluntarios llegan a las instituciones creyendo que todos los docentes tienen un pensamiento tradicional, por lo que entran con prejuicios sobre el sistema y no les dan la oportunidad de conocerlos y a consecuencia de eso su potencial para generar este cambio se reduce. Finalmente, Ramos (2019) establece que los voluntarios deben tener un sentido de liderazgo colectivo, su rol debe desarrollarse como un aliado que trata de potenciar a las otras personas y hacerles ver que son capaces de cambiar una realidad, el PEC tiene que ir para impulsar a la comunidad a generar un cambio, ser un guía y facilitador.

### **Visión PECs Actuales**

Un posible factor por el cual el impacto deseado no se está cumpliendo, es por la falta de tiempo y preparación de los PECs. El proceso de selección es muy riguroso y contiene algunas fases. El primer paso que realiza la organización es el posicionamiento en redes sociales, visitas en ferias y charlas en universidades, para que las personas conozcan de la organización. Una vez culminado el proceso de publicidad y promoción, se abre la postulación en línea, donde los aplicantes tienen que completar información personal que ayuda a la fundación a conocer a los

posibles interesados, dentro de esta aplicación la organización se enfoca en los siguientes parámetros, vinculación con labor social, conciencia social y si existe ideología sobre la educación como motor para cambiar el país. Vencida la fecha de aplicación la organización selecciona a los mejores aplicantes, los cuales tienen que realizar una serie de ensayos para poder analizar la perspectiva sobre una justicia social. Una vez analizados los ensayos, comienzan los centros de evaluación, los cuales se enfocan en analizar el nivel de empatía, trabajo en equipo, habilidades para escuchar y recibir retroalimentación. Si los postulantes pasan este proceso de evaluación continúan a la siguiente fase de entrevistas y demostración en el aula. Una vez terminado el proceso de selección, comienza el instituto de verano (Ramos, 2019). En el 2019 el instituto de verano, sección sierra, tuvo lugar en la comunidad de Cayambe, inició el 30 de junio y finalizó el dos de agosto. Para este año se inició con 29 PECs y culminó el proceso con 25. Los encargados de este entrenamiento son los Coordinadores de Experiencia, una Directora de Escuela y Especialistas (Enseña Ecuador, 2019).

Los aplicantes residen de lunes a viernes en una casa de concentración. Por las tardes los PECs tienen reuniones de 60 minutos, donde reciben herramientas e información por parte de los miembros de la fundación que les será útil para impartir las clases. Por las mañanas los agentes de cambio deben utilizar la información adquirida y aplicar a sus clases con los estudiantes que forman parte del campamento de verano mostrando así las habilidades que van aprendiendo (Rueda, 2019).

Una vez finalizado el campamento de verano, los PECs seleccionados son asignados a diferentes instituciones alrededor del Ecuador, donde deberán comenzar su trabajo como docentes por dos años. Durante su tiempo de trabajo reciben preparaciones técnicas cada tres

meses, llamados nodos, además de acompañamiento emocional, observaciones y retroalimentación (Ramos, 2019).

Como se puede ver el proceso de reclutamiento y preparación es extensivo, sin embargo, existe cierta inconformidad por parte de los PECs con relación al tiempo. Por ejemplo, Steffy Rueda (2019), PEC actual en su primer año en Quito en el Distrito 5, aplicó en diciembre de 2018 y recién en marzo comenzaron las entrevistas, en mayo le dijeron que aprobó la primera fase y después de eso no tuvo contacto hasta finales de junio e inicios de agosto cuando comenzó el instituto de verano. Finalmente, el 10 de septiembre fue colocada en su institución. El tiempo que existe entre cada proceso es muy distante, por lo que no se aprovecha de la mejor manera la preparación y el tiempo de adaptabilidad no es razonable.

Baute, Morales & Suárez (2019) consideran que la formación de los docentes debe sustentarse en la teoría y la práctica, tomando en cuenta el contexto en el que se va a trabajar y una preparación que vaya más allá de la disciplina que se va a enseñar. Esto quiere decir que los futuros docentes no solo deben aprender en su formación sobre la disciplina que van a impartir, sino sobre todo lo que conlleva ser un docente. Para lograr hacer esto de manera efectiva es ideal acompañar la teoría con la práctica. Sin embargo, Enseña Ecuador necesita espacios para mejorar su preparación ya que un mes no es suficiente (Rueda, 2019). Por otro lado, se entrevistó a un PEC actual quien prefiere mantenerse con un seudónimo, por lo que se le conocerá como Felipe<sup>1</sup> (2019), quien expresa que es importante que un agente de cambio tenga tiempo suficiente para poder sentirse seguro dentro del ambiente el cual trabajará y del mismo modo conocer la comunidad. Llegar a una institución sin conocer a la comunidad institucional y demás, crea cierta inseguridad e incertidumbre en los docentes (Rueda, 2019). Según Kemmis & Green (2013) los docentes deben facilitar el aprendizaje acerca del lugar de trabajo a sus co-trabajadores cuando se

---

Felipe<sup>1</sup> es seudónimo utilizado para el entrevistado que prefiere ser anónimo.

encuentran en el proceso de adaptación. Los docentes deberían actuar como facilitadores para que los voluntarios se adapten de manera correcta a la comunidad y la comprendan bien para que puedan realizar su trabajo y proponer nuevas ideas que vayan acorde a las necesidades y características de la comunidad.

### **Visión Ex PECs**

Durante los dos años los PECs trabajan en conjunto con los docentes. Los ex PECs, explican que, al principio, los docentes se mostraron distantes a la ayuda e ideas que los agentes de cambio brindaban. A medida que avanzaba el tiempo comenzaron las interacciones entre docentes y PECs, realizaban exploraciones mutuas y compartían proyectos que eran posibles realizarlos con los estudiantes. Las observaciones ayudaron mucho a ambas partes; los PECs aprendieron cómo los docentes manejan situaciones con padres de familia y los profesores empezaron a observar de los PECs nuevas actividades y dinámicas que se pueden realizar con los estudiantes (Antonio<sup>2</sup>, 2019).

Según Alonso, Ezama & Fontanil (2013) la calidad de las relaciones que mantenemos con las personas que trabajan junto a nosotros, determina nuestro sentido de seguridad emocional, nuestras aptitudes y capacidades. Se puede evidenciar la importancia de la relación que debe haber entre los docentes y PECs ya que su conjunto de conocimientos puede llegar a generar cambios importantes en la vida de los estudiantes a quienes enseñan.

Durante el tiempo de trabajo la relación entre PECs y docentes se fortaleció, llegando al punto de realizar proyectos que siguen funcionando, a pesar de que los PECs ya salieron de la institución. Un ejemplo del cambio que Peñaherrera (2019) ex PEC realizó, fue un taller para los

---

Antonio<sup>2</sup> es seudónimo utilizado para el entrevistado que prefiere ser anónimo.

profesores el cual tiene como objetivo cómo es el uso de los laboratorios de química para dar clases.

### **Visión Docentes**

El trabajo que tienen los docentes y los agentes de cambio es el mismo, tiene que tratar con sus estudiantes, tener comunicación con autoridades, colegas y padres de familia. Para los docentes la influencia que tienen los PECs es positiva, generan un cambio importante ya que crean proyectos que perduran en el tiempo. Plita (2019), docente de una escuela pública de Quito, explica que la relación que se da entre los docentes y los agentes de cambio debe ser encaminada a generar una aprendizaje mutuo y positivo, para lograr esto debe existir una comunicación efectiva. Según Argueta & Gálvez (2014) es necesario manejar una comunicación asertiva para lograr la negociación de conflictos, brindar la ayuda necesaria y que se dé la cooperación entre los docentes. Esto mejora la relación y permite que el trabajo que se realiza sea más eficiente y que no existan incomprensiones. Plita (2019) menciona que la relación recíproca se debe ir trabajando; los docentes pueden estar más abiertos a las nuevas ideas que traen los PECs y estos pueden involucrarse más en las actividades y proyectos que realiza la comunidad y la institución.

Estefanía Ron (2019), docente de una escuela pública de Quito, menciona que el PEC con el que trabajó, creó un club de debate el cual trabaja distintos temas que les apasiona, este club sigue hasta la actualidad. Además, argumenta que el impacto que ella cree que los agentes de cambio dejan, es la importancia que le dan a los estudiantes, por ejemplo, se preocupan por su desarrollo de pensamiento crítico, abrir nuevas perspectivas, brindar apertura a aceptar distintas ideologías y sobre todo la motivación que deberían tener. A través de esto los PECs han tenido



un impacto en los estudiantes, han logrado que exista entrega y dedicación por parte de ellos y sobre todo que se desarrolle pasión por el aprendizaje. Según Henderson & Mapp (2002) los voluntarios pueden ayudar a crear un ambiente adecuado ya que sirven como modelos positivos y motivadores de los estudiantes. Esto se puede evidenciar en el cambio que algunos estudiantes han tenido en las instituciones, por ejemplo, en la asistencia y habilidades sociales, gracias al modelo y los proyectos instaurados por los PECs (Ron, 2019).

La mejor manera en la que los PECs pueden dejar un impacto es generando proyectos con la comunidad en la que trabajan (Plita, 2019). Los docentes entrevistados concluyen que en las comunidades se puede crear un impacto a través de esto y también proponiendo proyectos comunitarios que hagan partícipes a todas las personas que participan en la comunidad, especialmente padres de familia, docentes y estudiantes. Según Doris (2017) para que se dé lugar a una transformación educativa, debe haber un trabajo comunitario que ayude a construir una ciudadanía en la cual participan todos los miembros de la institución. Toda la comunidad, incluyendo docentes, PECs, padres de familia, estudiantes y directivos, debe trabajar en equipo para lograr brindar una educación de calidad. Los PECs deben incluir a toda la comunidad en los proyectos que proponen para que estos tengan un efecto.

### **El Desafío**

Después de analizar las diferentes visiones dentro de la organización, se infiere que el problema planteado por la directiva de la organización establece que los PECs deben potencializar su impacto para que permanezca a largo plazo, y mencionan que uno de los factores que influyen es la falta de empoderamiento, empatía y autoconocimiento de sus fortalezas y

debilidades. También, se ha evidenciado que coordinadores consideran que el tiempo de trabajo del PEC no es suficiente, mencionaron que debería ser más de dos años.

A pesar de que los PECs tienen una idea de lo normativos que son los maestros de las escuelas, en las entrevistas comentan que, si bien en un comienzo la relación ha tenido sus desafíos, con el transcurso del tiempo han logrado desarrollar una buena relación con la mayoría. Esta afinidad con algunos docentes les permitió crear proyectos, clubs, metodologías, talleres y más actividades que han sido el impacto que docentes, PECs y ex PECs han dejado en cada una de las instituciones por las que han pasado. Este impacto se puede medir con un seguimiento que la organización realice a las instituciones con las que trabajan y para esto debe haber comunicación entre las distintas partes.

Además, los PECs actuales, ex PECs y docentes concuerdan en algunos aspectos. Primero los ex PECs, dan su opinión dejando en claro que el no haber tenido el tiempo suficiente para compartir con las personas que vivirían durante dos años y la falta de preparación en los ámbitos educativos que cada persona iba a enfrentar, fue un problema para poder desenvolverse y generar más proyectos y acercamiento. Segundo, las tres partes creen que existe una desvinculación con la comunidad, esto no permite un acercamiento con las personas y familias. Los PECs actuales por su parte, concluyen que es necesario tener más tiempo de charlas y reconocimiento de los barrios donde están ubicados, es importante que en la preparación se tome en cuenta que la educación que van a impartir los agentes de cambio no es la misma en todas las instituciones. Los docentes quisieran una vinculación con proyectos, trabajos comunitarios, que permitan a los voluntarios de la organización conocer más los lugares donde se desenvolverá.

Para completar la visión de involucramiento en la comunidad, Un factor establecido por los agentes de cambio que difiere con la directiva se relaciona con el tiempo de trabajo (dos años), el cual consideran que es suficiente, ya que los voluntarios en el transcurso de estos años logran crear proyectos, se sienten realizados y consideran que ya han creado impacto.

### **Perspectiva del Autor**

En base a la investigación realizada, se puede evidenciar que existen algunos problemas que no permiten que el impacto que los directivos esperan se genere. Primero se quiere aclarar que el significado de impacto es inferido como los cambios y proyectos que fueron creados con o por los PECs que todavía perduran.

Se considera que el principal problema se da por la definición y perspectiva de lo que es impacto, ya que es muy distinta tanto para la directiva como para los docentes, PECs y ex PECs. La comunicación es un conflicto que existe entre directivos y PECs, la cual debe ser mejor manejada, esta no permite que los agentes de cambio y directivos están alineados en los diferentes problemas creados en el día a día, por ejemplo, la creencia por parte de los directivos de que no se está realizando un cambio significativo mientras que los PECs consideran lo opuesto; también los directivos creen que los agentes de cambio deberían trabajar más de dos años para generar este cambio, mientras que los agentes de cambio creen que es un tiempo prudente y suficiente.

Otro problema identificado es que durante el período de reclutamiento se enseña a todos los PECs por igual creyendo que van a trabajar en los mismos ámbitos, no se toma en cuenta la gran diferencia cultural que existe en el Ecuador. Los agentes de cambio quisieran tener más acompañamiento por parte de los directivos, quisieran conocer más aspectos relacionados con

situaciones reales, como planificación, metodologías y manejo de grupo. Estos conflictos identificados dentro del campo de la comunicación y preparación afectan el desenvolvimiento de los PECs y el trabajo que se espera que realicen.

A consecuencia de la poca eficacia de tiempo y preparación, se da la desvinculación con la comunidad, un problema que no permite a los PECs trabajar con los padres de familia, ya que el impacto con los docentes se puede evidenciar gracias a los proyectos, charlas y talleres que se han desarrollado. Se concluye, que existen tres conflictos que no permiten que se genere un cambio, siendo estos la falta de comunicación, la preparación de los PECs, y la desvinculación a la comunidad.

### **Conclusión**

Una vez realizada la investigación y análisis sobre la problemática, la cual fue vista desde la perspectiva de directivos, PECs actuales, ex PECs y docentes, se ha podido evidenciar que existen varios factores que respaldan algunos desafíos. Los directivos plantean tres factores elementales que se relacionan con el impacto que quisieran que se realice con la comunidad, conocer las fortalezas y debilidades, la personalidad de PECs y docentes y el sentido de liderazgo. Los PECs actuales establecen que la falta de comunicación y la mala distribución de los tiempos durante el proceso de reclutamiento, preparación y conocimiento de la comunidad, son un gran problema para ellos. Por otro lado, los ex PECs plantean que la relación que existe con los docentes no es la ideal en los primeros meses, sin embargo, con el tiempo lograron entablar una buena relación. Además, finalizando su periodo dentro de las instituciones los ex PECs concluyen que hubo un aprendizaje recíproco. Por último, los docentes creen que la influencia que tiene los PECs es positiva y la relación recíproca es algo que deben seguir

trabajando; además argumentan que el impacto que los agentes de cambio dejan, es la importancia que le dan a sus estudiantes, los proyectos, clubs y talleres que han creado.

## CAPÍTULO 4

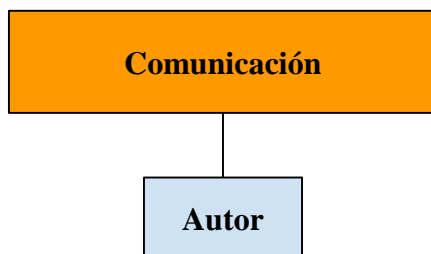
### Propuestas

La problemática inicial que presentó Ramos (2019) fue, ¿cómo los PECs pueden potenciar su impacto en las escuelas involucrando a los profesores con los que trabajan? Después de haber investigado y realizado entrevistas representativas a directivos, ex PECs, PECs actuales y docentes, se pueden resaltar tres desafíos principales. El primero se relaciona con la ausencia de comunicación, el segundo la eficacia en el tiempo y preparación de los PECs, y el tercero con la falta de vinculación a la comunidad. A continuación, se presentarán gráficos que permitan visualizar de dónde se concluyeron los retos, su descripción y posible solución.

#### Desafíos

A continuación, se presentarán tres gráficos de los desafíos derivados y las personas entrevistadas que permitieron llegar a esta conclusión.

#### Primer Desafío.



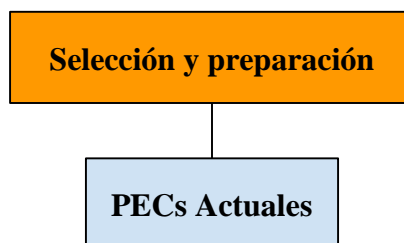
*Gráfico 3 Desafío uno*

El primer reto que se presenta es la comunicación, que es una conclusión sacada de la percepción del autor, la cual se basó en las diferentes recopilaciones de información que se

investigó. Existen dos problemáticas dentro de este desafío, la primera es la poca continuidad comunicativa entre los PECs y la organización, la segunda es la falta de comunicación anticipada entre la organización y las instituciones con las que trabajan.

Los PECs establecen que una vez dentro de las instituciones de trabajo, se pierde cierto contacto con la organización lo que crea inseguridad en ellos. Además, existe una contradicción por falta de comunicación, y esta es que los directores buscan cómo los PECs pueden dejar un impacto en docentes y los ex agentes de cambio explican que sí dejan un impacto. por lo que, Por otro lado, si hubiera comunicación adecuada, la directiva se enfocaría en otros problemas que los PECs han manifestado que son más importantes, por ejemplo, la preparación que necesitan. La falta de contacto que existe con los docentes en las escuelas, causa que estos no tengan la apertura y confianza adecuada hacia los PECs para poder trabajar con ellos apenas empieza el año escolar (Pérez, 2019).

### **Segundo Desafío.**

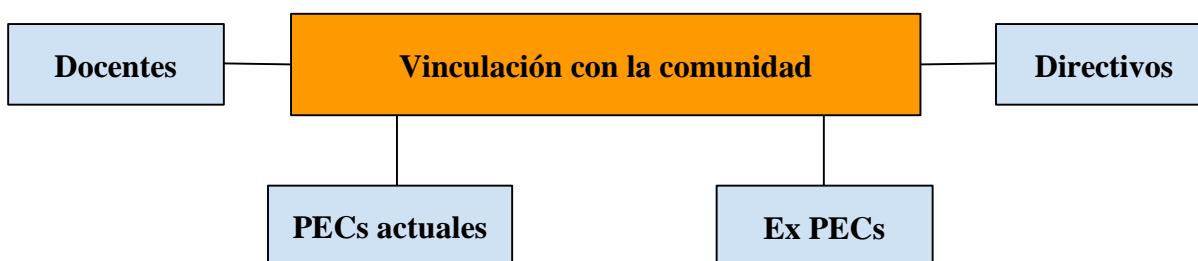


*Gráfico 4 Desafío dos*

En el segundo desafío presentado, se concluyó en base a las entrevistas que PECs actuales brindaron. La distribución de los tiempos tanto como en el proceso de reclutamiento, preparación, movilidad y estadía es un factor el cual afecta a los agentes de cambio seleccionados (Ramos, 2019). Explica Rueda (2019) que el proceso de selección es muy riguroso

y contiene algunas fases, sin embargo, el tiempo que demora seleccionar a los próximos PECs es muy extenso y existen espacios vacíos donde los agentes de cambio no tienen ningún contacto con la organización. Durante el proceso de preparación hay un instituto de verano, sin embargo, los PECs concluyen que el material que les proporcionan no es suficiente para que ingresen bien preparados. Por último, los agentes de cambio entrevistados mencionan que el tiempo brindado para la mudanza a su sector de trabajo no es el adecuado, ya que no permite que se familiaricen con la comunidad y creen vínculos durante un tiempo previo al inicio de clases.

### **Tercer Desafío.**



*Gráfico 5 Desafío tres*

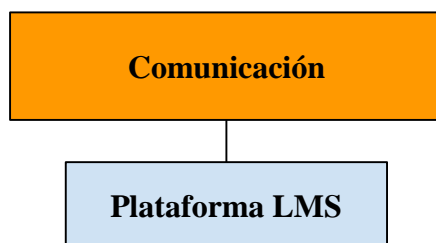
El tercer desafío presentado, también se definió por las entrevistas de docentes, PECs actuales, ex PECs y directivos. Ponciano (2019) menciona que la vinculación con la comunidad por parte de los agentes de cambio, especialmente con los padres de familia, no es la deseada, ya que quisieran más involucramiento. Esto se deriva del desafío anterior en el que los PECs no tienen suficiente tiempo y oportunidad para conocer el entorno de la institución asignada; durante su preparación no recibieron la información necesaria sobre la institución ni la comunidad. La falta de vinculación expresó la docente Plita (2019), se da cuando los PECs no participan de algunas actividades, premisa que los ex agentes de cambio entrevistados confirmaron.



## Posibles soluciones

De los desafíos analizados, se presentarán algunas posibles soluciones, que serán propuestas como oportunidades de mejora.

### Primera Solución.



*Gráfico 6 Primera solución*

El primer desafío que se presentó hace referencia a la comunicación que existe entre directivos y los PECs. Una buena comunicación entre los diferentes estamentos de la fundación asegura un buen sentido de pertenencia y una fuerte vinculación (Gordillo, 2012).

Para ambas problemáticas planteadas en el primer desafío, se consideró que la comunicación que existe entre las partes no es la ideal y no está alineada entre los distintos estamentos que trabajan en la fundación. En base a lo investigado se pudo ver que realmente existe una comunicación estructurada y efectiva dentro de la organización, sin embargo, los agentes de cambio no siempre están conectados con las personas indicadas en el momento correcto para ayudar a solventar diferentes situaciones.

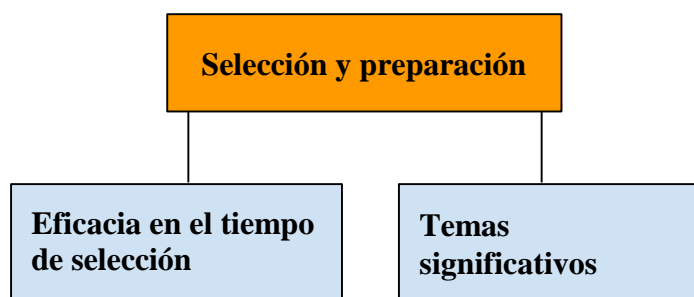
Para poder potenciar el impacto deseado por parte de los PECs, en los docentes y en la comunidad, se propone implementar una plataforma como nueva herramienta de comunicación. Learning Management System o LMS, reúne varias plataformas educativas, algunas gratuitas

como MOODLE, que brindan una experiencia educativa en línea. Permite compartir archivos, publicar materiales, retroalimentaciones y recordatorios, almacenar videoconferencias e interacción mediante foros.

LMS permitirá que la comunicación pueda ser constante, ya que puede haber videoconferencias o videos en los que se presenten testimonios o proyectos realizados por ex PECs, foros que mantendrán la interacción entre varias personas que pueden participar dando ideas, proponiendo soluciones, presentando proyectos y materiales.

Se establece que esta nueva herramienta de comunicación ayudará a potencializar el impacto deseado ya que los PECs que tienen dificultad en comunicarse diariamente. Así podrán encontrar en la plataforma lo que necesitan y mantendrán una comunicación constante y efectiva con los distintos integrantes de la comunidad.

### **Segunda Solución.**



*Gráfico 7 Segunda solución*

El segundo desafío planteado sobre la selección y preparación propone cuatro soluciones viables, las cuales permitirían que el proceso de selección, preparación y adaptación del programa sea más efectivo. Un primer punto para tratar es sobre la eficacia en el período de selección. Rueda (2019) explica que aplicó en diciembre y recién a comienzos de marzo tuvo su

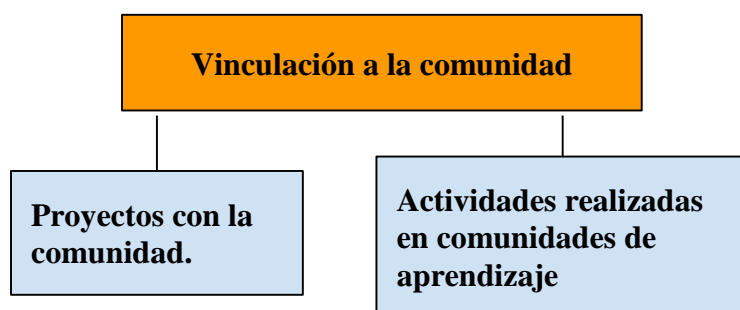
primer acercamiento con la organización. Se recomienda que el proceso de selección inicie dos meses antes, en octubre, desarrollando todos los pasos que hasta ahora se han llevado a cabo y que para finales de enero puedan tener una lista de preseleccionados, en vez de marzo. Tener los preseleccionados hasta el mes de enero, permitirá que el tiempo de preparación influya positivamente en los PECs.

Si bien los PECs asisten a un instituto de verano durante un mes, este no es suficiente para poder desarrollar las habilidades y conocimientos necesarios, más aún si no tienen experiencias previas relacionadas al campo educativo. Una posible oportunidad que se sugiere es iniciar el proceso de preparación en febrero aprovechando este tiempo para capacitar a los PECs en temas relevantes para ellos, de esta forma empieza a haber un acercamiento entre los PECs y la organización. Cuando se habla de capacitaciones, se hace referencia a las actividades que se realizan para buscar mejorar las necesidades solicitadas (Vásquez, 2017). Los PECs expresaron que quisieran más preparación en planificaciones, metodologías, relaciones interpersonales, comunicación y liderazgo, lo que se puede empezar a trabajar en este tiempo. Una forma de presentar estos contenidos es recopilando las experiencias y conocimientos de ex PECs y se puede construir material explicativo que esté en su página web, así los agentes de cambio pueden revisarlo algunas veces. Es importante que los agentes de cambio se sientan preparados para enfrentar el reto educativo ya que, como establecen Llivina & Urrutia (s/f), la calidad de enseñanza y preparación de los docentes se relaciona con el aprendizaje que se brinda dentro del aula.

Se estableció que no existe tiempo suficiente para poder adaptarse y crear vínculos fuertes con la comunidad. Gutiérrez & Pérez (2002) establecen que el espacio de trabajo es un factor que debe ser conocido por el docente ya que influye en el proceso de enseñanza-

aprendizaje, creando un ambiente estimulante y tomando en consideración las diferentes capacidades y necesidades de los involucrados. En base a esta idea, la posible oportunidad de mejora es incorporar a los PECs como observadores en las escuelas durante los meses previos al instituto de verano, esto permitirá que se familiaricen con sus compañeros de trabajo y los estudiantes. Por otro lado, es necesario que también se involucren con la comunidad donde estarán, por lo que se recomienda que los agentes de cambio estén por lo menos un mes antes, para poder conocer el entorno en el que trabajarán, especialmente aquellos que pertenecerán a comunidades con culturas y costumbres muy diferentes. De igual manera, se propone que los PECs tengan acceso a la plataforma antes de iniciar sus dos años para que puedan conocer más acerca de las comunidades con las que se trabaja, los distintos proyectos que han realizado antiguos PECs e ideas de actividades y metodologías que les ayudarán a vincularse mejor con la comunidad cuando empiecen y a llegar más preparados sobre lo que deben pueden hacer.

### **Tercera Solución.**



*Gráfico 8 Tercera solución*

Para resolver el último desafío relacionado con la vinculación con la comunidad, se han planteado dos soluciones las cuales responden a las inquietudes presentadas por los distintos miembros de Enseña Ecuador. Las mismas tendrán como resultado un mayor conocimiento y

acercamiento de los PECs hacia los distintos integrantes de la comunidad en la que se encuentra su institución.

La primera solución consiste en la aplicación del aprendizaje basado en proyectos, una metodología que permitirá a los PECs realizar distintos proyectos con la comunidad. Según Harris & Kats (2001) este método consiste en que los estudiantes aprendan al realizar proyectos sobre un tema específico tras una investigación a profundidad de este. El estudiante es responsable de su propio aprendizaje y la evaluación del mismo. Los proyectos deben tener una investigación profunda, responder a una pregunta o problema planteado, funcionar a largo plazo y deben mostrar un proceso de reflexión por parte de quienes participen siendo un espacio donde se presenta su forma de pensar.

El aprendizaje basado en proyectos puede ser aplicado por los PECs en sus clases con los estudiantes, creando un ambiente de trabajo colaborativo entre ambas partes. Ellos pueden enseñar a través de esta metodología y la pueden transmitir al resto de docentes para que la implementen en sus aulas. Otra manera en la que se puede implementar esta metodología, para que los agentes de cambio dejen un impacto, es que ellos sean quienes realizan, dentro de los dos años que permanecen ahí uno o más proyectos que involucren a todos los miembros de la comunidad para que este permanezca cuando ellos se vayan. Un ejemplo, es involucrar a los padres de familia en el club de debate que tienen sus hijos, proyecto generado por un ex PEC. Este producto puede ser cargado a la plataforma LMS para que lo sigan utilizando a lo largo de los años y para que nuevos PECs puedan verlos y tener más ideas sobre cómo aplicar esta metodología.

Una segunda posible oportunidad de mejora consiste en la implementación de actividades que son utilizadas en las comunidades de aprendizaje. Según Giraldo, Peláez & Ríos (2007) estas se pueden ver como espacios para la orientación de formadores que les ayudarán a crear un ecosistema comunicativo, el cual promueve la participación de los distintos integrantes de dicho espacio. De esta manera se transforma la educación para que padres, docentes y alumnos estén en sintonía y comunicación constante; además, se pueda educar en base a las necesidades específicas de la los mismos. Esta comunicación ayuda a resolver conflictos, a generar una igualdad educativa y mejorar el rendimiento de los estudiantes (Flecha & Puigvert, 2015).

Existen varias maneras de aplicar las actividades que usan las comunidades de aprendizaje. Una de estas es a través de los grupos interactivos. Estos consisten en una forma de organizar el aula para que exista diálogo entre todos, sin excluir a nadie y de esta manera tener mejor comunicación (Oliver & Gratt, 2010). Algunas actividades que se pueden trabajar con los grupos interactivos son las tertulias dialógicas, la biblioteca tutorizada y el diálogo interactivo, que se conocen como prácticas inclusivas ya que promueven la solidaridad, la igualdad de diferencias, el trabajo colaborativo, las relaciones interpersonales, la inteligencia cultural y el diálogo igualitario (Amuchástegui, Del Valle, & Renna, 2019). Es así como los PECs pueden generar y llevar a cabo una propuesta sobre la implementación de las comunidades de aprendizaje dentro de las escuelas en las que trabajan a través del trabajo en grupos interactivos con sus respectivas actividades. De igual manera, esta información puede ser cargada a la plataforma como modelo de lo que pueden hacer futuros PECs y para que toda la comunidad pueda acceder a esta información.

## **Conclusión**

Finalmente, se concluye que la fuerte vinculación de Enseña Ecuador con sus PECs y las comunidades permite que los resultados de impacto, por los agentes de cambio, sean positivos. Tres soluciones viables a distintos desafíos que se encontraron fueron expuestas. Se debe mencionar que la Fundación debe evaluar e implementar mejoras en su proceso de preparación y reclutamiento de los agentes de cambio. La posibilidad de usar una plataforma educativa personalizada permitirá que haya un mejor entendimiento entre las distintas personas que forman parte del proyecto Enseña Ecuador. También se propuso revisar la distribución de los tiempos requeridos para cada paso para que no exista tanta separación entre el entrenamiento de los PECs y su llegada al lugar de trabajo. Por último, se sugieren metodologías que permitan la vinculación entre los PECs y las comunidades. Por último, recopilando toda la información, se puede decir que los PECs sienten que sí dejan una marca en los docentes y estudiantes una vez finalizado su trabajo. Es así como se puede utilizar la plataforma para evidenciar este impacto ya que servirá como un mecanismo de comunicación, preparación y vinculación.

## Referencias

- Amuchástegui, G., Del Valle, M. I., & Renna, H. (2019). *Guía Comunidades de Aprendizaje*. Santiago de Chile: A Impresores S. A.
- Andrade, H. (2013). Perfiles y rasgos. *Reforma*, pág. 2. Recuperado el 20 de octubre de 2019 de <https://search.proquest.com/docview/908516786/50E943CE1B214A05PQ/1?accountid=36555>
- Cadavieco, J., Iglesias, M., Jesús, M., & Lozano, I. (2016). El trabajo colaborativo en la educación superior: una competencia profesional para los futuros docentes. *Revista Educação & Sociedade*. 37 (135), pp. 519-538
- Doris, P. C. (2017). La experiencia de la alianza comunitaria de apoyo a la excelencia educativa (ACAEE): Una mirada desde el trabajo social. *Voces Desde El Trabajo Social*, 5(1), 125-166. doi: <http://dx.doi.org/10.31919/voces.v5i1.82>
- Enseña Ecuador. (2016). *Enseña Ecuador Brochure*. Recuperado el 17 de octubre de 2019 de [https://issuu.com/ensenaecuador/docs/ense\\_\\_a\\_ecuador\\_brochure](https://issuu.com/ensenaecuador/docs/ense__a_ecuador_brochure)
- Enseña Ecuador. (2019). *Informe Global Instituto de Verano*. Quito: Autor.
- Enseña Ecuador. (2018). *Memoria 5 Años de Enseña Ecuador*. Recuperado el 4 de octubre de 2019 de <https://bit.ly/2OkR35b>
- Enseña Ecuador (2019). *Nuestro Movimiento*. Recuperado el 4 de octubre de 2019 de <https://bit.ly/30Pv8pk>



- Escobar, M.B. (2014). *Influencia de la interacción alumno-docente en el proceso enseñanza aprendizaje*. Paakat, Revista de tecnología y sociedad, “Nuevas tecnologías y comercio electrónico” 5 (8) marzo agosto 2015. Universidad de Guadalajara, Centro universitario de Ciencias Sociales y Humanidades, Guadalajara, Jalisco, México.
- Fabara, E., Hidalgo, L., Ortiz, M. E., & Villagómez, M. S. (2017). *La formación y el trabajo docente en el Ecuador*. Quito, Ecuador: Editorial Abya-Yala.
- Flecha, R., & Puigvert, L. (2015). *Comunidades de Aprendizaje: una apuesta por la igualdad educativa*. Barcelona: Universidad de Barcelona.
- Fontanil, Y., Ezama, E., & Alonso, Y. (2013). Validation of the Scale of Preferences and Expectations in Close Interpersonal Relationships (EPERIC). *Psicothema*, 25(2), 275–281. Recuperado el 6 de noviembre de 2019 de <https://doi.org.ezbiblio.usfq.edu.ec/10.7334/psicothema2012.125>
- Gálvez-Sobral, J. A., & Argueta, B. (2014). Tendencias de educación socioemocional en cuatro escuelas de Guatemala. *Revista de La Universidad Del Valle de Guatemala*, (29), 47–61. Recuperado el 7 de noviembre de 2019 de <http://search.ebscohost.com.ezbiblio.usfq.edu.ec/login.aspx?direct=true&db=fua&AN=101543105&lang=es&site=ehost-live>
- Giraldo, M. E., Peláez, A. F., & Ríos Rivera, J. I. (2007). Red de comunidades de aprendizaje, un espacio para la formación de formadores. *Revista Q*, 1(2) Recuperado el 19 de noviembre de 2019 de <https://search.proquest.com/docview/1328330085?accountid=36555>

- Gordillo, S. (2012). *La comunicación entre docentes y directivos: una propuesta para su cualificación*. Facultad de la Educación. Maestría en Ciencias de la Educación. Universidad Libre. Bogotá, Colombia
- Gutiérrez, C. & Pérez, C. (2002). *El espacio como elemento facilitador del aprendizaje. Una experiencia en la formación inicial del profesorado*. Recuperado el 21 de noviembre de 2019 de <file:///Users/MariaPaula/Downloads/Dialnet-EIEspacioComoElementoFacilitadorDelAprendizaje-243780.pdf>
- Harris, J & Katz, L. (2001). *Young Investigators: The Project Approach in the Early Years*. Teachers College Press: New York.
- Henderson, A. & Mapp, K. (2002). *A new wave of evidence: The impact of school, family, and community connections on student achievement*. Austin, TX: National Center for Family and Community Connections with Schools, SEDL. Recuperado el 7 de noviembre de 2019 de <http://www.sedl.org/connections/resources/evidence.pdf>
- Kemmis, R. B., & Green, A. (2013). Vocational education and training teachers' conceptions of their pedagogy. *International Journal of Training Research*, 11(2), 101-121. Recuperado el 9 de noviembre de 2019 de <https://search.proquest.com/docview/1470883525?accountid=36555>
- Jaramillo, E., & Troya, M. (2019). *Liderazgo desde la responsabilidad compartida: la experiencia de comunidades de aprendizaje en Ecuador*. Cuenca: Universidad Nacional de Educación.

- Juniu, S. (2019). Computer mediated parent-teacher communication. *Revista “Actualidades Investigativas en Educación”* 9 (3) pp. 1-19
- Imaz, J. I. (2014). *Aprendizaje Basado en Proyectos en los grados de Pedagogía y Educación Social: “¿Cómo ha cambiado tu ciudad?”*. Universidad del país Vasco.
- Kaptich, P., Kiplangar, H. & Munyua, J. (2019). *Influence of parent – teacher communication on Academic Performance of Pupil in Public Primary Schools in Ainabkoi Sub Country, Kenya*. *Universal Journal of Educational Research* 7 (6). Pp. 1356-1362.
- Kraft, M. & Dougherty, S. (2013). *The effect of teacher-family communication on student engagement*. *Journal of Research on Educational Effectiveness* 6 (3), 199-222
- La Hora. (2018). *La fundación Enseña Ecuador presenta proyectos realizados con estudiantes de cuatro parroquias rurales hoy*. Recuperado el 4 de octubre de 2019 de <https://bit.ly/35bbU10>
- Llivina, J. & Urrutia, I. (s/f). *La formación de un docente de calidad para el desarrollo sostenible*. UNESCO. Recuperado el 21 de noviembre de 2019 de [http://www.unesco.org/new/fileadmin/MULTIMEDIA/FIELD/Havana/pdf/Formaciondocentes\\_Llivina.pdf](http://www.unesco.org/new/fileadmin/MULTIMEDIA/FIELD/Havana/pdf/Formaciondocentes_Llivina.pdf)
- Martí, J., Heydrich, M., Rojas, M., & Hernández, A. (2010). Aprendizaje basado en proyectos una experiencia de innovación docente. *Revista Universidad EAFIT*. 46 (158). pp. 11-21
- Ministerio de Educación del Perú. (2019). *Modelo de servicio educativo secundaria tutorial en el ámbito rural de la educación básica regular*. Recuperado el 15 de septiembre de 2019, de <https://bit.ly/2nqPrLW>

- Ministerio de Educación del Perú. (2014). *15 Buenas Prácticas Docentes. Experiencias pedagógicas premiadas en el I Curso Nacional de Buenas Prácticas Docentes*. Recuperado el 19 de septiembre de 2019 de <http://www.minedu.gob.pe/buenaspracticadocentes/pdf/pub4.pdf>
- Montoro, C. M. (2016). *Evaluación y propuestas de mejora de Grupos Interactivos en Comunidades de Aprendizaje*. Granada: Universidad de Granada.
- Mtebe, J. S. (2015). Learning management system success: Increasing learning management system usage in higher education in sub-saharan africa. *International Journal of Education and Development using Information and Communication Technology*, 11(2), 51-64. Recuperado el 15 de diciembre de 2019 de <https://search.proquest.com.ezbiblio.usfq.edu.ec/docview/1714247595?accountid=36555>
- Neimi, H. (2015). Desarrollo profesional docente en Finlandia: Hacia un enfoque más holístico. *Psychology, Society, & Education*, 7(3).
- Oliver, E., & Gatt, S. (2010). De los actos comunicativos de poder a los actos comunicativos dialógicos en las aulas organizadas en grupos interactivos. *Revista Signos*, 43, 279. Recuperado el 19 de noviembre de 2019 de <https://search.proquest.com/docview/1017670474?accountid=36555>
- Pedraja, L. R., & Rodríguez, E. P. (2004). Efectos del estilo de liderazgo sobre la eficacia de las organizaciones públicas. *Facultad de Ingeniería*, 12 (2), 63-73. Recuperado el 23 de octubre de 2019 de <https://bit.ly/2FbVXJp>
- Ramos, S. (2019). *Presentación proyecto Enseña Ecuador*. Clase Capstone. USFQ

- Revista Líderes. (2013). *Enseña Ecuador tiene su promoción de líderes*. Recuperado el 4 de octubre de 2019 de <https://bit.ly/2VeIvhu>
- Sánchez, J. B. & Barraza, L. (2015). *Percepciones sobre liderazgo*. El Fuerte: Universidad Autónoma Indígena de México
- Suárez, G., Morales, M., & Baute, L. M. (2019). Modelo de formación pedagógica para profesores de la Universidad Metropolitana del Ecuador. *Revista Cubana de Medicina Militar*, 48(2), 302–315. Recuperado el 8 de noviembre de 2019 de <http://search.ebscohost.com.ezbiblio.usfq.edu.ec/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=138474038&lang=es&site=ehost-live>
- UNESCO. (2017). *La Fundación Enseña Ecuador y UNESCO Quito general alianzas por una educación de excelencia*. Recuperado el 4 de octubre de <https://bit.ly/30Ip1TH>
- Vaillant, D. (2016). *Trabajo colaborativo y nuevos escenarios para el desarrollo profesional docente*. Santiago de Chile. Recuperado el 16 de septiembre de 2019 de <https://ie.ort.edu.uy/innovaportal/file/48902/1/trabajo-colaborativo-y-nuevos-escenarios-denise-vaillant.pdf>
- Vásquez, R. (2017). *La importancia de la capacitación docente*. Universidad de Puerto Rico Recinto de Río Piedras.
- Villagra-Bravo, C. & Valdebenito-Zambrano, V. (2019). Tutoría entre iguales como estrategia para la formación del profesorado. *Magis, Revista Internacional de Investigación Educación*, 12 (24), pp. 161-176.



## Reflexión Final

De acuerdo con el análisis personal realizado durante la carrera, me parece que un educador es aquella persona que está dispuesta a mejorar la educación no solo en el aula, sino en la política, economía, organizaciones, empresas, y más. Un buen educador, hablando de un profesor de clase, es aquel que logre ser un instrumento que guía a un aprendizaje óptimo y significativo a sus estudiantes. Un ejemplo claro, es un docente que permite que su clase fluya, está siempre pendiente de los intereses, fortalezas y debilidades de sus alumnos y, además, le interesa que salgan adelante no solo en la parte académica, sino también en lo social y emocional. Hablando de la diferenciación e interés, puedo expresar que existen varias metodologías que funcionan dentro de una clase. Aprendizaje basado en proyectos es una metodología que permite que las personas trabajen en conjunto por un mismo objetivo el cual debe brindar frutos significativos para los estudiantes (Martí, Heydrich, Rojas & Hernández, 2010).

Para el trabajo en grupo creo que primero los profesores de la universidad deben enseñar cómo debe funcionar el mismo. La parte más difícil para mí fue trabajar en equipo, liderar un grupo con dos generaciones que piensan y escriben de diferentes formas; al principio sentí mucha frustración y necesitaba conocer muy bien a todos los integrantes del grupo para poder saber qué trabajo podía realizar cada persona. Durante el proceso de elaboración del documento, fuimos sacando a la luz la creatividad que durante algunos años no la habíamos utilizado, ya que como dice Sir Ken Robinson (2007), en la infancia que tuve, fue muriendo mi creatividad.

Para poder sacar adelante un objetivo común que se tiene entre algunas personas, se debe poner reglas, compromisos, acuerdos esenciales que permitan que el trabajo en equipo fluya y en caso de haber algún desacuerdo o conflicto se pueda acudir al documento para resolver el

problema. Creo que si hubiéramos trabajado en otras clases estas pautas y acuerdos hubiera sido más fácil saber para qué sirve y cómo se debe llenar, ya que no lo hicimos de la manera correcta y cuando tuvimos problemas nos tomó tiempo arreglarlo.

Me parece que el tiempo establecido entre los distintos proyectos debería ser reconsiderado porque un proyecto tan amplio propuesto por las distintas organizaciones necesita varios factores para resolverlo de una forma adecuada. Si hubiera más tiempo, se podría realizar más investigaciones, observaciones, encuestas, se podría probar las soluciones que se proponen y el capstone sería más real.

Aun así, para manejar el tiempo, en mi grupo ayudó el tener un calendario con el que nos guiábamos para saber qué es lo que teníamos cada clase y reunión, las fechas fue fácil establecerlas porque desde un inicio estaban planteadas y conocíamos el tiempo establecido. Hubiera sido más sencillo si sabíamos que es lo que teníamos que hacer para cada proyecto, es decir, si conocíamos el tipo de información que se requería para cada parte hubiéramos avanzado a hacer más entrevistas y observaciones.

Considero que el trabajo debe estar guiado por una persona que vaya a estar el cien por ciento de la clase involucrada, ya que muchas veces nos tocó realizar cambios que se nos pudo haber avisado con más tiempo. Por ejemplo, al principio planteamos presentar un programa para potencializar el impacto y al final del proyecto se cambió este programa por la plataforma LMS, por lo que nos tocó cambiar todo el escrito en menos de tres semanas.

Finalmente, me parece que el trabajo colaborativo realizado por todas las integrantes fue lo que nos ayudó a cumplir con las metas establecidas al principio del capstone. En este tiempo



me di cuenta de que el trabajo en equipo es primordial para poder desenvolverme en todos los ámbitos de mi vida y que en mis clases debo enseñar a trabajar de esa forma a mis estudiantes.

### **Referencias de la reflexión final**

- Martí, J., Heydrich, M., Rojas, M., & Hernández, A. (2010). Aprendizaje basado en proyectos una experiencia de innovación docente. *Revista Universidad EAFIT*. 46 (158). pp. 11-21
- Robinson, S. K. (2007). Do Schools kill creativity? Ted Talk. Recuperado el 17 de diciembre de 2019 en <https://www.youtube.com/watch?v=iG9CE55wbtY&t=28s>