

**UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ**

**Colegio de Ciencias Sociales y Humanidades**

**¿Cómo hacer de Comunidades de Aprendizaje una propuesta sostenible?**

**Kevin Arce Mendez**

**Educación**

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

Quito, 06 de enero de 2020

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ  
COLEGIO DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES

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

**¿Cómo hacer de Comunidades de Aprendizaje una propuesta sostenible en el tiempo?**

**Kevin Arce Mendez**

**Calificación:**

**Nombre del profesor, Título académico**

**Cluida Tobar, M.Ed**

**Firma del profesor:**

\_\_\_\_\_

Quito, 06 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:

Kevin Arce Mendez

Código:

00135371

Cédula de identidad:

1722630983

Lugar y fecha:

Quito, 06 de enero de 2020

## RESUMEN

Comunidades de Aprendizaje es un proyecto educativo que se ha implementado en los últimos años en distintos países, con el fin de que la educación sea un proceso bidireccional y diferenciado. Este además ayuda a que toda la comunidad se integre en los proyectos educativos. Muchos países han adoptado Comunidades de Aprendizaje como políticas públicas, como es el caso en Argentina y Uruguay. Sin embargo, el proceso para que un proyecto sea considerado política pública es muy complejo y no siempre será aplicable o aprobado. En Ecuador, Comunidades de Aprendizaje no han sido implementadas como políticas públicas hasta el 2019, a pesar de todos los posibles beneficios existentes. Por este motivo, el objetivo de este trabajo de titulación es proponer diversas soluciones para hacer de Comunidades de Aprendizaje una propuesta sostenible a lo largo del tiempo.

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

*Keywords:* Comunidades de Aprendizaje, políticas públicas, educación, Ecuador

Este trabajo fue realizado en colaboración con los siguientes estudiantes de educación: Diana Bolaños, Apolo Espinoza y Macarena Espinosa.

## ABSTRACT

Learning Communities is an educational project that has been implemented in different countries, its purpose is that education becomes a two-way differentiated system. This also helps the entire community actively participates into school projects. Many countries have adopted Learning Communities as public policies, as is the case in Argentina and Uruguay. However, the process for a project to be considered in Ecuador as a public policy is very complex and will not always be applicable or approved. In Ecuador, Learning Communities have not been implemented as public policy as of 2019, despite all the possible existing benefits. For this reason, the objective of this paper is to suggest different alternatives to make Learning Communities a sustainable proposal over time.

Because the information obtained is confidential, to refer to the interviewees, pseudonyms will be used.

*Keywords:* Learning Communities, public policies, education, Ecuador

This work was carried out in collaboration with the following education students: Diana Bolaños, Apolo Espinoza and Macarena Espinosa.

## TABLA DE CONTENIDO

<b>Capítulo 1.....</b>	<b>7</b>
<b>Revisión de Literatura: Comunidades de Aprendizaje y Políticas Públicas.....</b>	<b>7</b>
Comunidades de Aprendizaje y política pública .....	7
Cómo incidir en políticas públicas.....	9
Beneficios de las Comunidades de Aprendizaje .....	11
Conclusión.....	12
<b>Capítulo 2.....</b>	<b>13</b>
<b>Dinámica de la Organización .....</b>	<b>13</b>
Historia.....	13
Contexto .....	15
Tipo de Liderazgo .....	18
Conclusión.....	22
<b>Capítulo 3.....</b>	<b>23</b>
<b>Descripción del Desafío .....</b>	<b>23</b>
Breve descripción Grupo Faro .....	23
Breve descripción Comunidades de Aprendizaje.....	24
Desafíos Identificados .....	25
Políticas Públicas.....	25
Pluriculturalidad en Ecuador.....	27
Conclusión.....	28
<b>Capítulo 4.....</b>	<b>29</b>
<b>Planteamiento de Soluciones.....</b>	<b>29</b>
Introducción.....	29
Breve Resumen Descripción de los Desafíos .....	29
Solución 1: Política Pública .....	30
Solución 2: Apoyo Internacional .....	31
Solución 3: Aliados Nacionales .....	33
Conclusión.....	34
<b>Referencias Bibliográficas .....</b>	<b>36</b>
<b>Reflexión Final .....</b>	<b>43</b>
<b>Referencias Reflexión .....</b>	<b>46</b>

## Capítulo 1

### **Revisión de Literatura: Comunidades de Aprendizaje y Políticas Públicas**

En esta revisión de literatura se pretende abordar el tema Comunidades de Aprendizaje y Políticas Públicas, como proyectos educativos propuestos en distintos países y principalmente en Ecuador, siendo encargado Grupo Faro. Grupo Faro, es una organización que intenta resolver problemáticas sociales e innovar, a través de la investigación y creación de programas y prácticas (Grupo Faro, 2019). Para ello, se ha analizado en base a la pregunta ¿Cómo las Comunidades de Aprendizaje pueden volverse una política pública en Ecuador? En Grupo Faro, surgió esta pregunta, debido a la carencia de un sistema de evaluación que evidencia el impacto que se produce en el sistema educativo por parte de Comunidades de Aprendizaje.

Para profundizar el tema nos hemos visto en la necesidad de realizar una revisión de literatura basándonos en cómo las Comunidades de Aprendizaje han logrado ser políticas públicas en otros países. Para ello, nos hemos apoyado de investigaciones realizadas por la Red de Educación Europea, además, de algunos estudios realizados con Comunidades de Aprendizaje. Así mismo, para encaminarnos en el contexto ecuatoriano hemos investigado la manera en la que se puede incidir en políticas públicas en el Ecuador. Finalmente, enfatizamos los beneficios de las Comunidades de Aprendizaje para el Ecuador, basándonos en investigaciones y proyectos realizados en diferentes instituciones educativas por Grupo Faro e indagando las necesidades educativas propuestas por el Ministerio de Educación del Ecuador.

### **Comunidades de Aprendizaje y política pública**

Comunidades de Aprendizaje (CdA) es una propuesta que nació a partir de una escuela para adultos localizada en La Verneda-Sant Martí en Barcelona, con el fin de crear

una labor entre la comunidad y la escuela (Sánchez-Aroca, 1999). Este objetivo lo lograron debido a que no acataron órdenes por parte de líderes y no se evidenció jerarquía; por lo que el movimiento educativo giró en torno al diálogo igualitario, convirtiéndose así en la primera CdA (Morlá, 2015).

Este proyecto ha logrado un gran impacto en la comunidad educativa ya que está compuesta por aspectos sociales, culturales y educativos basados en el diálogo de toda la comunidad (Flecha, et al., 2015). Lo cual es muy importante ya que para superar cualquier desigualdad social, cultural y educativa se necesita de la participación de toda la comunidad y de esta manera aportar a un cambio significativo en el desarrollo social (Elboj, Valls & Fort, 2014).

Consecuentemente, las CdA se han visto en la necesidad de intentar volverse políticas públicas en los diferentes sectores donde se las trabaja, para poder generar un pacto entre el estado y la sociedad; y así poder generar: normas jurídicas, servicios de personal, recursos materiales y la persuasión (Lindomar, 2017). De esta manera se busca que logre beneficios convergentes a todos los involucrados. Las políticas públicas no necesariamente están direccionadas a las necesidades del contexto, además, muchas de las políticas públicas que son aprobadas, no llegan a ser ejecutadas (González, 2017). Por ello se debe tener en mente a la mayoría que es quien decide en una democracia, sin menospreciar claro está, a las minorías (Beltran, Martínez y Vargas, 2015).

En América Latina, siete países impulsan CdA (Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Ecuador, México y Perú) y se han implementado como políticas públicas en las provincias de Salta, Santa Fe, Chaco, Corrientes y en la Provincia de Buenos Aires (Rivas, André, y Delgado, 2017). Las Tertulias Dialógicas Literarias son una de las prácticas que se desarrollan en las escuelas que deciden transformarse en CdA (Cardini, Coto & Lewinsky,



2018), donde se promueve la reflexión desde una lectura activa y creativa estas a su vez permiten que los alumnos dialoguen, resignifiquen y den sentido a un texto, relacionándolo con sus experiencias personales y el contexto donde viven.

En conclusión, las CdA buscan mantener un estrecho vínculo entre docentes, padres de familia y autoridades educativas para generar un aprendizaje a partir de las necesidades sociales, culturales y educativas de cada comunidad en la que se implementa. En ciertas partes del mundo se las ha llegado a implantar como políticas públicas debido a su alcance de generar: normas jurídicas, servicios de personal, recursos materiales y la persuasión; para que este proyecto no termine.

### **Cómo incidir en políticas públicas**

Las políticas públicas parten desde el estado como una posible solución de necesidades o preocupaciones que afectan al pueblo. Enfocándose así, en resolver un inmenso campo de problemas públicos. Estos, por su parte, se dan a través de un complejo proceso de diálogo y construcción, con el fin de buscar un justificante que garantice la aplicación de este, tomando en cuenta los beneficios e impacto para la sociedad que este puede traer consigo. También se define como las decisiones con implicaciones sociales que se materializa a través de un sistema de valores propios del momento histórico en el que surgen (Rebolledo, 2014).

Las políticas públicas en el Ecuador se han enfocado en deshacer nudos que se han venido arraigando desde décadas anteriores, siendo uno de sus principales desafíos el acceso limitado e inequitativo, infraestructuras académicas, calidad educativa y deficiencia del sistema evaluativo, bajos salarios a docentes (Gil, 2017). Frente a estas y otras deficiencias, se crean planes estratégicos para reducir estos problemas, pues se busca responder a las necesidades que se presenta en la sociedad.

Las reformas educativas son iniciativas propias de las políticas públicas. Las reformas educativas se podrían definir como un conjunto de decisiones con bases estratégicas, definidas a través de un sistema de valores, los mismos que están enfocados en alcanzar objetivos específicos en materia de educación. Estos objetivos pueden ser de diversas naturalezas que van desde lo social hasta lo económica. Para simplificar el concepto se puede decir que es un conjunto de decisiones para transformar la educación (Vera, 2015).

Para incidir en políticas públicas es necesario la creación de proyectos o estrategias bien estructuradas, estas a su vez, deben conseguir llamar la atención de personas con poder de decisión dentro del estado, los mismos que se encargará de convertirlas en políticas públicas y así la sociedad pueda beneficiarse de estas. (Choy, 2005).

Todo proyecto cuyo objetivo es ser aplicado de manera masiva, necesita haber sido previamente evaluado, con el fin de comprobar y respaldar los resultados e impacto que este ha producido (Ramos, Meizoso & Guerra, 2016). Dicho proceso de evaluación ayuda a visualizar de manera más clara los objetivo que se plantea y los recursos necesarios para aplicarlo. Es también importante, constatar que el programa es aplicable en el contexto. Adicionalmente, se revisa los beneficios que este produzca a nivel social, educativo e institucional.

En conclusión, las políticas públicas se pueden definir como soluciones implementadas desde el poder, con la finalidad de resolver necesidades del pueblo y que estas sean un derecho. Desde el enfoque educativo, se crean reformas para mejorar la calidad de la educación del país. Sin embargo, para que un programa educativo se convierta en una política pública se requieren de un detallado proceso y evaluaciones que determinen el impacto, mediante el cual se analizan varios criterios como el impacto, beneficios educativos, recursos y la aplicabilidad de este para ser aprobado.

## **Beneficios de las Comunidades de Aprendizaje**

El Ecuador es un país el cual busca mejorar la educación a las necesidades del contexto y sus estudiantes. Grupo Faro, con la ayuda de fundaciones internacionales como; Fundación Natura, está realizando investigaciones para poder implementar ciertas propuestas educativas e incidir en la política pública del Ecuador. Entre sus propuestas, plantean un proyecto de transformación social y cultural conocido como CdA, el cual tiene como objetivo que toda la comunidad forme parte de las instituciones educativas (Grupo Faro, 2019). A pesar de que existen evidencias de los beneficios de esta práctica, en el Ecuador aún no han sido implementadas como política pública.

El objetivo en esta sección es explicar cómo en función de las evidencias y la literatura el Ecuador se podría beneficiar de las CdA.

La principal necesidad del Ecuador es modificar sus métodos de enseñanza, aprendizaje y estructura social. En la actualidad, la investigación ha mostrado ciertas mejoras, sin embargo, aún hay la presencia de problemas de calidad de aprendizaje y formación docente (Ministerio de Educación, 2019). Además, es importante mencionar que el Ecuador, cultural y socialmente, es un país bastante individualista (IPSOS, 2015). Adicional, entre los valores más importantes para sus ciudadanos encontramos a la obediencia (IPSOS, 2015). Esto nos permite comprender que los roles de poder son esenciales tanto en la estructura social como educativa del Ecuador.

Por lo antes mencionado, se considera que la solución a todas las necesidades educativas del Ecuador son las CdA. Su principal enfoque es el aprendizaje dialógico. Este puede suceder sólo cuando hay una relación y participación activa de todos los entes que

forman parte del contexto educativo y de la comunidad (Creamer, 2019). Para poder conseguir esto, es importante que tanto las instituciones educativas como la comunidad cambie su forma de pensar. Se considera sumamente necesario transformar las relaciones de poder dentro y fuera del contexto educativo (Naciones Unidas, 2019).

Para poder implementar este modelo educativo, los actores involucrados deberán seguir ciertos pasos; deben conocer el modelo a través de un proceso de sensibilización, donde aclaran dudas, luego deberán asistir a varias reuniones comunales y finalmente crear un plan de trabajo (Jaramillo & Troya, 2019). Este proceso se enfoca en las necesidades educativas del Ecuador antes mencionadas.

En general, gran parte de literatura sobre CdA en el Ecuador habla sobre la necesidad de hacer un cambio en la educación y de cómo esta metodología podría conseguirlo. Principalmente porque las CdA no solo benefician al sector académico y educativo, sino que a toda la sociedad ecuatoriana.

## **Conclusión**

En conclusión, para que las Comunidades de Aprendizaje propuestas se conviertan en políticas públicas, es necesario que existan herramientas e instrumentos que evidencien el impacto que puede llegar a tener esta metodología. Como se mencionó anteriormente, para que una iniciativa educativa se convierta en política pública se requiere que cumpla con todos los requisitos gubernamentales de su propio contexto. Así mismo, es necesario tomar en cuenta todos los pros y contras que trae consigo aplicar dicha metodología en el Ecuador.

## Capítulo 2

### Dinámica de la Organización

Grupo Faro es una organización sin fines de lucro, la cual busca mejorar la situación tanto del Ecuador como de sus ciudadanos a través del diálogo, investigación-acción e incidencia en políticas públicas. En esta sección específicamente se analizará información relevante al funcionamiento y dinámica de la organización. Por ello se profundizará en aspectos como su historia, contexto nacional, fundadores y tipo de liderazgo existente dentro de la organización. Esto permitirá, por un lado, comprender a la organización con mayor profundidad. Y por otro, en función de estos aspectos que hacen ser a Grupo Faro lo que es, proponer más adelante, soluciones viables y efectivas, para que específicamente en el área de educación, se pueda incidir en políticas públicas. De esta manera, no solo se estará valorando las necesidades del país y de la comunidad, sino además de la misma organización.

### Historia

Grupo Faro es una organización sin fines de lucro que fue creada por doce ciudadanos el 17 de diciembre de 2004, con la ideología de que es necesario trabajar con un Estado inteligente, una comunidad activa y un sector privado productivo, para que un país se desarrolle positivamente (Grupo Faro, 2019). Asimismo, con el fin de crear un espacio independiente donde se generen políticas públicas benéficas para los ciudadanos. Felipe, quien forma parte de Grupo Faro como asistente del área de Educación, menciona que la organización surgió de la necesidad de incidir en políticas públicas viendo cuales son las necesidades de la sociedad; para de esta manera, acercarse a la comunidad, investigar y a partir de eso generar debate e insumos que mejoren la calidad de las personas. Por otro lado, Ana, especialista en el área de Educación de grupo Faro, añade que vieron la necesidad de que la sociedad civil se vuelva un agente de cambio y tenga un rol activo. Más adelante, se

incorporaron a la organización personas con nuevas ideas y diferentes perspectivas. No obstante, por la inestabilidad política existente al principio en grupo Faro, no lograron originar políticas públicas a largo plazo. Viendo esto llegaron a un consenso y se adaptaron a instituciones inestables organizando así espacios de diálogo (Grupo FARO, 2019).

El propósito, planteado desde el comienzo, de Grupo FARO ha sido “proponer, implementar y monitorear políticas públicas que favorezcan el desarrollo local, nacional y regional equitativo y responsable” (Grupo FARO, 2019, párr. 3). Lográndolo junto con el Estado, el sector privado y la comunidad. Grupo FARO inició su labor con dos proyectos basados en la transparencia y la participación de la comunidad. Con el tiempo, fueron desarrollando planes enfocados en la mejora de políticas públicas de temas ligados al medio ambiente, educación, finanzas y gestión pública. Cabe recalcar que sus logros han sido posibles gracias al apoyo de organizaciones con visiones diferentes. Además, de los distintos convenios establecidos con ministerios, gobiernos autónomos, instituciones públicas y otras organizaciones, con el fin de tener perspectivas diferentes y multidisciplinarias (Grupo FARO, 2019).

Por otro lado, Grupo FARO ha dedicado parte de su trabajo a la investigación y a la sistematización metodológica basadas en el contexto, con el fin de rescatar productos positivos que sirvan en su labor de políticas públicas (Grupo Faro, 2019). Sus investigaciones han sido centradas en seis líneas de acción. La primera está basada en el fortalecimiento de capacidades locales, donde se promueve la implementación de políticas públicas y el desarrollo de capacidades en gobiernos autónomos descentralizados. Su segunda línea está basada en las industrias extractivas donde se obtiene información y se establece espacios de diálogo entre la comunidad y el sector extractivo. La tercera línea está basada en la educación donde se promueve la participación de la comunidad y se monitorea políticas públicas basadas en el tema. La cuarta línea está enfocada en las finanzas públicas donde se analiza su

estructura para una mejor ejecución presupuestaria. La quinta línea se apoya en la salud, donde se desarrolla investigaciones con el fin de fortalecer el campo presupuestario y que éste se muestre transparente en todos los aspectos. Finalmente, la sexta línea trabaja en la incidencia donde se presenta informes a funcionarios del Ministerio de Educación, se vincula a la comunidad y se busca insertar su programa de comunidades de aprendizaje en diferentes instituciones educativas (Red Latinoamericana por la Educación, 2014).

No obstante, Ana menciona que hasta 2017 la organización trabajaba en base a proyectos y no por áreas determinadas. A partir de ese año, Grupo Faro se enfocó en trabajar en las áreas de educación, ciudades democráticas e investigación. Siempre con el propósito de haya balance y coherencia entre estas áreas. Asimismo, Felipe<sup>1</sup> añade que, al área de investigación, más bien, se la trata de trabajar como un área transversal en las demás áreas.

Por otra parte, en el año 2013 el programa *Think Tanks and Civil Societies*, “programa encargado de realizar investigaciones sobre cómo se desempeñan institutos de políticas en los gobiernos y en las sociedades civiles de todo el mundo” (Think Tanks and Civil Societies Program, s.f, párr. 1); reconoció a Grupo Faro por su trayectoria y aportes para incidir en políticas públicas en sus líneas de acción. Además, tuvo el reconocimiento en ser una organización que trata temas de transparencia y gobernabilidad (Articulación Regional Amazónica, 2013). De esta manera la organización ha ido creciendo poco a poco gracias a su labor, su amplia visión y su trabajo en sociedad.

## **Contexto**

Grupo Faro nace en medio de una aplicación de políticas clientelares donde promovió la división popular e indígena (Ayala, 2008) durante la presidencia de Lucio Gutiérrez. Es decir, Grupo Faro nace en medio de un intercambio entre grupos electorales y políticos al cual los votantes obtienen bienes a condición de que apoyen a un patrón o partido; esto llegó

a ser un factor de influencia por el cual Faro se declara apolítico. Ya que si llegaba a ser parte de los clientelares se lo vería siendo parte de un grupo. Pertenecer a un partido o grupo no se hallaba dentro de los objetivos ya que las ideas de proyectos basados en la transparencia y la participación de la comunidad propuestas por Grupo Faro no pueden tener un solo punto de partida (Grupo FARO, 2019), especialmente en un país tan diverso en cuestiones culturales, sociales y políticas como el de Ecuador.

Con el tiempo, mentes jóvenes como Augusto de la Torre, Fernando Reimers, Robert Klitgaard, Rafael Correa y Merilee Grindle fueron formando parte importante del grupo (Bellettini, 2012) llevando consigo ideas de carácter ambiental, educativo, de finanzas y gestiones públicas; enfocados en la mejora de políticas públicas. Ana menciona que a pesar de que en este tiempo ya se lleva a cabo un plan para el área de educación, muchos de los que trabajan en esta no contaban con personas con un título profesional que abale un trabajo más focalizado en temas educativos. Mientras tanto, en la presidencia de Alfredo Palacios se intentó incrementar la inversión social, criticó y disminuyó la influencia del Fondo Monetario Internacional y del Banco Mundial en la economía donde se tocaron temas de inversión social (Ayala, 2008). Por ello Grupo Faro logra poner su mira temas en común ligados al medio ambiente, educación, finanzas y gestión pública también.

A partir de 2007, a lo largo de la presidencia de Rafael Correa; Grupo Faro logra mejorar su relación con el gobierno enfocados en la mejora de políticas públicas de organizaciones con visiones diferentes (Grupo Faro, 2019). Logra obtener convenios establecidos con ministerios, gobiernos autónomos, instituciones públicas y otras organizaciones, con el fin de tener perspectivas diferentes y multidisciplinarias (Grupo Faro, 2019).

Actualmente, Grupo Faro se halla en medio de una desestabilización política donde solamente en el sector educativo del país en estos dos años y medio del mandato de Lenin



Moreno ha habido cinco ministros de educación. Y a pesar de contrarrestar esto al trabajar también con el sector privado y la comunidad su único proyecto educativo en la actualidad son las comunidades de aprendizaje (Grupo Faro, 2019). Según Felipe<sup>1</sup> Grupo Faro en temas educación maneja el proyecto de comunidades de aprendizaje únicamente con el tema de tertulias dialógicas y sin ningún otro proyecto educativo en desempeño, donde existen 4 personas a cargo de esta sección. Entre ellas tenemos una persona de relaciones internacionales con un minor en educación, pero las demás personas con un título ajeno al ámbito educativo.

#### Fundadores

Grupo Faro nace gracias a un grupo de 12 personas comprometidas con el bien público que buscan generar políticas públicas para beneficiar a los ciudadanos. Paulatinamente fue incorporando a talento humano, con el fin de crecer. Esta organización no gubernamental estaba compuesta a principio por Orazio Bellettini, cofundador y director ejecutivo de Grupo Faro. Bellettini graduado en la Universidad de Harvard como emprendedor social, especialista en gestión de centros de investigación, quien actualmente, es el primer presidente de la Confederación Ecuatoriana de Organizaciones de la Sociedad Civil. (UNESCO, 2018). Bellettini estuvo involucrado en plantear soluciones innovadoras direccionadas hacia la problemática social, con el objetivo de brindar cambios potenciales. De esta manera logró ser parte de varios proyectos, uno de estos, Grupo Faro, en el cual se desempeñó hasta el 2013.

Formar Grupo Faro no fue una tarea fácil. Después de trabajar en el sector privado, Orazio decide crear una nueva etapa en su carrera profesional y empieza a trabajar para una ONG, donde tuvo una visión diferente acerca de crear mejores oportunidades para grupos vulnerables. Esta experiencia le permitió darse cuenta de que podía crear una organización que le permitiera enfocarse en el desarrollo de soluciones innovadoras dirigidas hacia los

problemas sociales. (Belletini, 2012) La misma que fomenta la participación ciudadana, mediante la ayuda de empresas públicas y privadas. Además, considera que la mejor manera de lograr su objetivo es a través de la creación de políticas públicas.

Belletini consideraba a Grupo Faro solo como una idea. Luego, busco las personas necesarias para poner en marcha esta idea. Formando así parte de este, su compañera de clase, Elizabeth Coombs. Después, decidió incluir gente nueva y joven a su grupo, entre ellos estaba: María Paula Romo, Carolina Vizcaino, Kar Atamaint. Con el fin de involucrar a talentos académicos tanto nacionales como extranjeros, se buscó profesionales con credibilidad y experiencia y en el 2004 se unen: August de la Torre, Fernando Reimers, Robert Klitgaard, Rafael Correa y Merilee Grindle. (Belletini, 2012) Este grupo de personas, fueron contribuyendo, cada uno con su talento y experiencia, para sacar adelante a lo que hoy en día es Grupo Faro.

### **Tipo de Liderazgo**

La administración de empresas o en este caso de organizaciones, involucra el quehacer administrativo, pero además, el desarrollo de competencias específicas en los empleados para alcanzar ciertos objetivos (Glatter, 2014). Esto se conoce como liderazgo. El liderazgo busca un cambio; en la gente, en los valores y propósitos de la organización, para así alcanzar los objetivos y generar un impacto. Un buen liderazgo depende de un buen líder. Los líderes, proponen metas, motivan a los individuos y sus acciones y así generan el cambio (Bush, 2007). Es importante mencionar que los valores e ideologías que transmite un líder generan impacto para alcanzar el objetivo, siempre y cuando estos tengan relación con su práctica y forma de actuar.

En algunas instituciones se puede observar una mezcla de diversos tipos de liderazgo, justamente dependiendo de los objetivos que deban cumplir (García-Allen, 2019). A pesar de

que Grupo Faro es una organización que al igual que muchas otras busca mejorar la educación en el Ecuador, sus objetivos, líderes, empleados y necesidades son distintas a todas estas. Por lo tanto, maneja su propio modelo de liderazgo, el cual, debido a sus necesidades y requerimientos, no se concibe como un único modelo de liderazgo, sino que es una mezcla de algunos tipos.

Grupo Faro está conformado por; una directora, un consejo directivo y un equipo de trabajo, el cual está dividido por áreas. Ana Patricia Muñoz, en febrero del 2018, asumió la Dirección Ejecutiva de Grupo Faro. Desde este momento, ha intentado dar un mayor énfasis a la investigación y al análisis económico (González, 2019). El consejo directivo es un equipo de líderes que aporta con la toma de decisiones para la organización (Grupo Faro, 2019). Este equipo está constituido por siete individuos, quienes apoyan y aconsejan a Ana María durante el proceso administrativo y de liderazgo. Finalmente, el equipo de trabajo está dividido en siete áreas, las cuales cada una aportan en la generación de evidencia en su tema de *expertise* para así ayudar a incidir en políticas públicas (Grupo Faro, 2019). Estas áreas son: área administrativa financiera, área de comunicación e incidencia pública, área de democracia, transparencia y ciudadanía activa, área de desarrollo sostenible y ciudades, área de educación, área de evaluación e investigación y políticas públicas y área de sociedad civil. Como se lo mencionó en la sección de historia, el hecho de que la organización funcione de esta forma permite un trabajo más meticuloso en cada una de las áreas y un aporte más individual. Según Bush (2007), al compartir las tareas y el liderazgo de una empresa de forma más específica, el desgaste del líder será menor y las relaciones de los empleados serán más fuertes. Esto genera que, los empleados se enfoquen menos en sus preocupaciones sociales y más en desarrollar un mejor trabajo en cada sección. Todos se sienten importantes en sus roles.

En primera instancia se podría decir que Grupo Faro se maneja bajo un modelo de liderazgo administrativo en el que los supervisores toman las decisiones y fijan la dirección del grupo. En este tipo de modelo, se observa una estructura más formal y horizontal en cuanto a los diversos niveles autoritativos (Bush, 2007). Esto hemos podido observar en Grupo Faro, dado a su estructura bastante específica (dirección ejecutiva, consejo directivo y áreas).

No obstante, también se ha podido observar un liderazgo democrático o mejor conocido como participativo, en el cual se prioriza la participación de todos los empleados de la empresa u organización. José <sup>1</sup>, quien forma parte de una de las áreas de Grupo Faro, nos cuenta que existe una relación laboral bastante horizontal, lo que permite que todos tengan la posibilidad de proponer nuevas ideas y sugerencias para mejorar e innovar. Felipe<sup>1</sup>, concuerda con José, pero además él nos explica que existen procesos de comunicación muy claros y además un proceso de retroalimentación. Por lo que a pesar de que eventualmente haya que rendir cuentas a los superiores, todos tienen la posibilidad de participar e ir rotando sus responsabilidades en la empresa.

Ana relaciona el liderazgo de Grupo Faro al color verde, justamente por su simbolismo de “participativo u autorización”. Ella explica que el color verde en el mundo simboliza el permiso de hacer algo y pone como ejemplo el semáforo. Ana se siente así dentro de Grupo Faro, ya que siente la autorización y el permiso de día a día poder presentar nuevas ideas y tomar iniciativas para cada uno de los proyectos. Por otro lado, Felipe, relaciona el liderazgo de Grupo Faro al sentimiento de felicidad, principalmente por el ambiente positivo que se ha formado dentro del entorno laboral y la posibilidad de participación.

El liderazgo participativo trae ciertas ventajas para la organización. Entre estas la más significativa es que, cuando los empleados se sienten parte de la institución y saben que sus

comentarios son valorados, tienen más incentivos para quedarse en la institución, lo que genera menor rotación de empleados (García-Allen, 2019). Provocando así, mayor estabilidad para la empresa, menores gastos y menor tiempo en capacitaciones. Como lo menciona Felipe, este tipo de liderazgo es bastante positivo, tanto para el desarrollo personal como profesional de cada integrante y área.

Un aspecto bastante interesante sobre el liderazgo de Grupo Faro, es que la gran mayoría de cargos directivos está conformada por mujeres. José percibe este como un aspecto bastante positivo, dado que fomenta el empoderamiento femenino. Este aspecto es positivo no solo para la imagen interna de la organización sino también para la imagen externa. “Las líderes de hoy en día son el fruto de un proceso de cambio social [...], en ellas se materializa un proceso tensionante de incorporación al poder” (Moncayo & Zuluaga, 2015, p.147). La historia que traen consigo todas las mujeres líderes de la actualidad, marca su esfuerzo y la necesidad de la sociedad de salir de un paradigma machista, por lo tanto, muchas instituciones o empresas buscan donar o trabajar con empresas/organizaciones con líderes mujeres, principalmente para ganarse una buena imagen. Esta podría ser una llave maestra para Grupo Faro, dado que muchas empresas por este simple detalle estarían dispuestas a aportar con grandes donaciones.

Como se ha podido observar durante esta breve explicación, en la actualidad existen una gran variedad de liderazgos. Cada empresa u organización tiene su propio modelo dependiendo de sus necesidades y objetivos. En Grupo Faro, se ha podido observar dos modelos de liderazgo; el modelo tradicional (más formal), específicamente por la estructura de la organización y un modelo democrático o participativo ya que, a pesar de esta estructura, se fomenta la participación de todos los entes de la organización durante la toma de decisiones y propuestas innovadoras. En general, se considera que Grupo Faro presenta una

imagen externa e interna bastante positiva, la cual tiene total relación con sus objetivos y su desempeño profesional.

## **Conclusión**

Durante la revisión de la dinámica de la organización, hemos podido observar distintos patrones, características y formas de funcionar de la organización que nos han llamado la atención y nos han permitido concluir lo siguiente: Grupo Faro es una ONG que lleva varios años intentando encontrar soluciones para polémicas sociales en el Ecuador. Manejan una dinámica de trabajo meticulosa, determinada y analítica. Ha sido reconocida por programas de investigación como Think Tank. Esto nos permite entender que Grupo Faro en realidad práctica lo que dice. Es una organización de arduo trabajo y siempre busca mejorar.

El tipo de liderazgo que se maneja en la organización alimenta el hambre de la empresa por mejorar. Siempre están abiertos a nuevas ideas, soluciones creativas y dispuestos a escuchar a todos los que forman parte del equipo de trabajo. Por lo que podemos decir que están dispuestos a mejorar sin importar de donde venga la propuesta de mejora, por lo que consideramos que proponer nuestras soluciones será bastante más factible. Es un grupo de trabajo que está bastante abierto a nuevas ideas, sin importar de quien vengan. En cuanto al contexto en el que se halla el ámbito de educación dentro de este grupo sólo se cuenta con una referencia de proyectos llamada “Tertulias dialógicas” donde si esto se termina el ámbito educacional se queda sin la parte de educación. Adicionalmente, se mantienen fieles a los objetivos e ideales propuestos por los fundadores. Trabajan diariamente para resolver problemáticas de carácter social y su preocupación por crear políticas públicas que beneficien a la sociedad. De igual manera, cuentan con un grupo humano que mantiene vivo este ideal. Todo esto demuestra que Grupo Faro es una organización comprometida con un cambio positivo para el país.

## Capítulo 3

### Descripción del Desafío

En esta sección se llevará a cabo la descripción del desafío. En función de todo el material y la información revisada en los capítulos anteriores, hemos llegado a la conclusión de que el desafío que nos presenta Grupo Faro es: ¿cómo hacer que el modelo educativo de Comunidades de Aprendizaje sea sustentable durante el tiempo? Para esto, se considera fundamental hacer una breve descripción de Grupo Faro y de Comunidades de Aprendizaje y finalmente pero no menos importante, un análisis el desafío en el Ecuador y Grupo Faro.

Para un mejor análisis, se ha considerado dividir esta problemática en dos secciones. La primera sección contiene información de los problemas que percibe y ha percibido Grupo Faro durante su proceso de Comunidades de Aprendizaje como política pública. La segunda sección contiene información sobre la problemática de Comunidades de Aprendizaje que se ha podido percibir. Para ambas secciones se utilizarán fuentes bibliográficas como sustento teórico y para generar una mejor comprensión en el lector.

### Breve descripción Grupo Faro

Grupo Faro es una organización sin fines de lucro que tiene como misión trabajar en políticas públicas para construir una sociedad más democrática, influyente, con carácter innovador. Como ya se mencionó anteriormente en la dinámica de la organización, esta surge por una necesidad de incidir en políticas públicas de manera independiente y apartidista, apoyando así las capacidades institucionales del Estado desde el año 2004.

Grupo Faro a lo largo de sus años de vida ha incursionado en problemáticas sociales como la educación, creando así en 2017 comunidades de aprendizaje, las mismas que buscan convertirse en políticas públicas. Un proyecto aplicado en escuelas que se transmite hacia la comunidad, involucrando así a la familia y a voluntarios. Contribuyendo a una educación más

inclusiva (2019) Por otra parte, también se enfoca en democracia, transparencia y ciudadanía activa, movilidad y sociedad civil.

Grupo Faro busca incidir en políticas públicas, las mismas que son leyes que benefician a toda la población ecuatoriana, al ser consideradas como derechos que deben cumplirse con el fin de solucionar problemas que afectan al pueblo. Según Torres-Melo y Santander (2013) las políticas públicas son los deseos y anhelos de la sociedad que apuntan hacia un bienestar de todos. Es un lazo entre el gobierno y la ciudadanía que garantiza una realidad social y suple todas estas demandas que les otorgaría una mejor calidad de vida. Así las políticas públicas logran que nuevos proyectos bien estructurados se conviertan en derechos para el pueblo.

### **Breve descripción Comunidades de Aprendizaje**

Comunidades de Aprendizaje (CdA) es una metodología donde se integra el diálogo entre toda la comunidad educativa (estudiantes, padres de familia, docentes). Nace de una propuesta que busca la transformación en la escuela con el fin de mejorar los aprendizajes y la convivencia en la sociedad. Asimismo, buscar cerrar las brechas de desigualdad y mejorar las relaciones sociales. Por otro lado, CdA ha formado una red de escuelas en diferentes países como México, Colombia, Brasil, Perú, Ecuador, entre otros. Además, cada país cuenta con el apoyo de una organización, en el caso de Ecuador se encuentra grupo FARO (Instituto Natura, 2019).

Para que se haga eficaz la propuesta se necesita atravesar por una serie de 5 fases. La primera fase es la sensibilización donde se ofrece información y talleres para enganchar a la comunidad con el proyecto. La segunda fase es la toma de decisión donde la comunidad decide o no ser parte del proyecto. la tercera fase se llama generación de sueños donde los participantes expresa sus deseos. La cuarta fase es la selección de prioridades donde se



prioriza los sueños y deseos. Finalmente, la fase de planificación donde se planea cómo llevar a cabo el proyecto (Grupo Faro, 2018).

Una vez que haya cumplido este proceso, se da paso a las actuaciones educativas de éxito. Estas actuaciones constan de grupos interactivos como: tertulias dialógicas y literarias, biblioteca tutorizada, formación de familiares, participación educativa de la comunidad, modelo dialógico de prevención y resolución de conflictos, y formación pedagógica. Todas estas enfocadas en mejorar la convivencia entre la comunidad, brindar apoyo en el aprendizaje, discutir necesidades, mejorar aspectos centrados en la igualdad y reflexionar prácticas. Finalmente, dentro de estas actuaciones participan estudiantes, profesores, padres de familia, voluntarios y comunidad en general. Todos ellos distribuidos de acuerdo con sus necesidades y roles dentro de la comunidad (Grupo Faro, 2018).

### **Desafíos Identificados**

#### **Políticas Públicas**

El desafío que Grupo Faro ha identificado es como mantener al proyecto de Comunidades de Aprendizaje como una propuesta sostenible en el tiempo. Actualmente su mayor obstáculo es la falta de fondos que ha tenido que enfrentar durante los últimos años. Su financiamiento proviene de Tinker Foundation desde el año 2017, no obstante, por políticas de la organización no pueden seguir financiando a Comunidades de Aprendizaje. Dado que Grupo Faro es una organización que se dedica principalmente a elaborar políticas públicas, han considerado que la mejor manera de sostener la metodología es hacer de Comunidades de Aprendizaje una política pública.

Sin embargo, Grupo Faro se ha enfrentado con la realidad de que en el Ecuador los procesos de política pública son bastante complejos. Esto sucede por causa da principalmente

por acciones de un gobierno centralizado y burocracia pública que no necesariamente considera las necesidades de las distintas comunidades del Ecuador.

La centralización se da en función de relaciones de poder entre diversos actores de las comunidades, los cuales tienen diversos intereses que muchas veces no coinciden con los de la comunidad (Bastidas, Burbano de Lara & Ortiz, 2017). En el Ecuador se han hecho intentos de descentralización que nuevamente por razones de índole política no se han aplicado correctamente. El proceso de descentralización en Ecuador, ha sido caracterizado como desequilibrado e incoherente (Carrión, 2007). Por lo tanto, en la actualidad, a pesar de que existen ciertos organismos que lo que buscan es la descentralización, tales como los GADS, el Ecuador no se considera un gobierno descentralizado. Nuevamente, esta es una complicación para incidir en políticas públicas.

Por otro lado, en España, el sistema de gobierno es mucho más descentralizado y específicamente se han instaurado comunidades autónomas. Esto genera que la división de trabajo de los entes gubernamentales y de la comunidad tenga mayor especialización (Martínez & Sanahuja, 2010). Además, los dirigentes gubernamentales llegan a conocer a sus comunidades con mayor profundidad y por lo tanto están dispuestos a realizar cambios en función de las necesidades del pueblo. Por lo tanto, procesos como la incidencia en políticas públicas son bastante más accesibles y constan de menos trabas para llevarlos a cabo, por lo tanto, los beneficios son notables.

Parte de la problemática antes mencionada, Grupo Faro ha tenido que enfrentar el inconveniente de que para que Comunidades de Aprendizaje se vuelva una política pública el gobierno exige una gran cantidad de datos cuantitativos que demuestren el adecuado y positivo funcionamiento sobre la metodología. Cosa que puede llevar mucho tiempo realizar y puede ser muy complejo. Para que un proyecto pueda convertirse en política pública requiere pasar por una serie de evaluaciones y estudios que determinen su aplicabilidad,

dependiendo de la necesidad y el contexto del momento. Según Choy (2005) para incidir en políticas públicas es necesario demostrar la existencia de un proyecto bien estructurado y que demuestre que tan beneficioso resultará si se lo aplica. Estos beneficios se comprueban a través de resultados, un buen diseño de estrategia, uso eficiente de recursos humanos y económicos. Es un largo proceso burocrático que toma en consideración muchos criterios y esencialmente datos y evidencias que demuestren el impacto que dicho proyecto puede tener.

A pesar de que es un proceso complejo, no es imposible, pero considerando las particularidades de Ecuador y el tiempo que demora, este puede ser un camino largo y desgastante. Actualmente, Grupo Faro enfrenta la realidad de un recorte de financiamiento, por lo que no cuenta con el tiempo suficiente para seguir con el proceso para incidir en una política pública.

### **Pluriculturalidad en Ecuador**

Uno de los problemas más grandes con los que nos hemos enfrentado durante este proceso es que al ser Ecuador un país megadiverso, para poder establecer una política pública; Comunidades de Aprendizaje debe adaptarse a 14 nacionalidades y más de 18 pueblos indígenas; cada una con su propia coyuntura social, económica y estructural que conservan sus lenguas (SIDENPE). En Ecuador, para la aprobación de toda política pública debería llegar a ser prioritario tomar en cuenta el aporte cultural de los grupos ancestrales y étnicos para cualquier decisión pública del país; especialmente si se trata de políticas educativas, para así reducir las brechas de inclusión social que existen en la actualidad.

Grupo Faro con el afán de promover las actividades culturales dentro de la educación y mediante las tertulias dialógicas trata de reunir personas para compartir, leer y dialogar sobre un libro de la literatura clásica universal. Lastimosamente en estas tertulias hasta el

momento no se toma en cuenta que existen formas similares de enseñanza en el país, como es el caso de la Wayusa Upina, la misma que contiene riqueza cultural autóctona del Ecuador.

Wayusa Upina (En kichwa: tomada de wayusa) son espacios para el diálogo, procesos de integración generacional, y el fortalecimiento de las organizaciones y asociaciones de la comunidad (Paredes, 2016). A estos espacios llamados Wayusa Upina, muchos docentes interculturales de la etnia kichwa amazónica la utilizan con el mismo objetivo de las tertulias dialógicas, que es el de profundizar en los estudiantes su comprensión del lenguaje y participar en debates basados en su propia experiencia vital (Sánchez, 1999), pero con la diferencia tradicional de la tomada de wayusa (planta usada para hacer té), la integración de toda la comunidad, la sabiduría de los ancianos sabios y de los grandes shamanaes (brujos); donde también se discuten temas para el desarrollo de toda la comunidad.

Tomando en cuenta sólo la etnia kichwa del oriente, se puede ver que existen nuevas o quizá mejores formas de aplicar las tertulias dialógicas en el país. Si antes no se las conoce y se trata de implementar a las tertulias dialógicas como la actividad ideal, dejando a un lado lo que ya existe en nuestras culturas; sería un problema grave que sólo abriría una brecha sociocultural más en el ámbito educativo ecuatoriano.

## **Conclusión**

En función de toda la información revisada en esta sección, consideramos que si bien Grupo Faro intenta mejorar notoriamente la educación en el Ecuador, quizá, la mejor salida para hacer de Comunidades de Aprendizaje perdurable durante el tiempo no necesariamente implementarlas como políticas públicas es la única posibilidad. A pesar de que una política pública pueda generar un asesoramiento constante, monitoreo y evaluación de procesos, si esta metodología pierde su valor durante este proceso y se olvida de la importancia de la relevancia cultural de la educación, a pesar de que no se pierda CdA, la aplicación no será

acertada y no se logrará ningún cambio importante. Por este motivo, en la siguiente sección vamos a ofrecer nuevas soluciones a cómo lograr que CdA se convierta en un proyecto sostenible durante el tiempo.

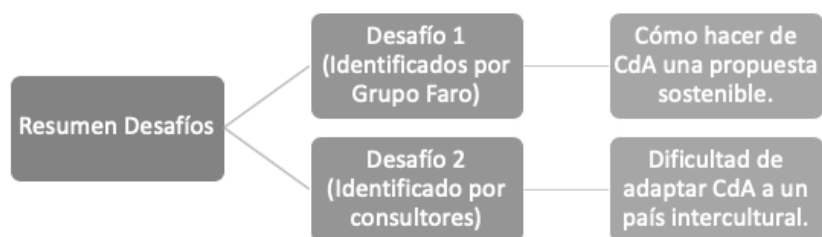
## Capítulo 4

### Planteamiento de Soluciones

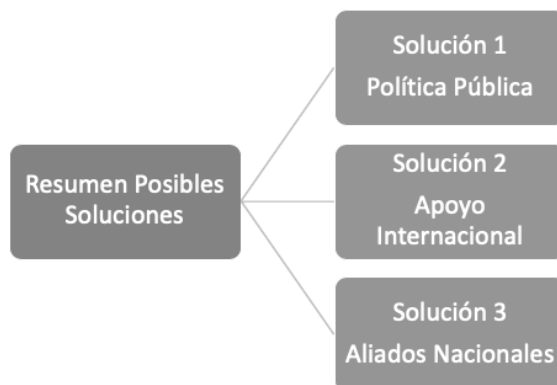
#### Introducción

En esta sección finalmente, después de haber realizado un amplio análisis a los desafíos que enfrenta Grupo Faro para hacer de CdA un proyecto sostenible que esté a disposición de la comunidad ecuatoriana como una realidad se ha llegado a determinar soluciones viables que se acoplen al contexto del país. En un principio Grupo Faro mencionó que su desafío era hacer que CdA se convierta en una política pública. Sin embargo, mediante investigación se ha identificado otros desafíos que podría enfrentar como son: hacer que CdA sea un proyecto sostenible y la dificultad para adaptar CdA a un país intercultural. Por lo tanto, se ha tomado en consideración varios factores que posibiliten la consecución de lo anhelado por Grupo Faro. Todo esto mediante un análisis del contexto del Ecuador, la realidad de Grupo Faro en la actualidad. Por ende, se ha establecido tres soluciones mediante los cuales se puede superar los desafíos encontrados, los mismos que se describirán en la sección 1, sección 2 y sección 3.

#### Breve Resumen Descripción de los Desafíos



En este gráfico se muestran los desafíos identificados a los cuales se puede enfrentar Grupo Faro. A partir de estos se ha trabajado en soluciones que cubran estos desafíos.



En este gráfico se muestra las soluciones mediante las cuales se puede hacer de CdA un proyecto sostenible. Siendo así: hacer de CdA una política pública, buscar apoyo internacional para financia el proyecto y buscar aliados nacionales.

### **Solución 1: Política Pública**

Como se mencionó anteriormente, para lograr que CdA mantenga su sostenibilidad, el convertirla en política pública lograría esta figura. Implementarlo como tal, involucra realizar adaptaciones en un país donde conviven 14 nacionalidades y más de 18 pueblos indígenas además del pueblo mestizo; cada uno con su propia coyuntura social, económica y estructural las cuales conservan sus lenguas (SIDENPE). En el Ecuador cada nacionalidad tiene derecho a contar con su propia educación en respeto al Derecho Colectivo reconocido por la Constitución de la República del Ecuador y a los instrumentos internacionales a los cuales el Ecuador se adscribe (Ministerio de educación, 2019).

Es por ello que mediante el decreto 445 creado el 6 de julio del 2018 se crea la Secretaría del Sistema de Educación Intercultural Bilingüe (SESEIB), con independencia

administrativa, técnica, pedagógica, operativa y financiera la cual es la encargada de la coordinación, gestión, seguimiento y evaluación de las políticas públicas del país con el objetivo de organizar, promover y coordinar el sistema de educación intercultural bilingüe con respeto a los derechos de las comunidades, pueblos y nacionalidades; bajo los principios de interculturalidad y plurinacionalidad (SESEIB, 2019).

Esta secretaría del Ministerio de Educación ecuatoriana actualmente se halla en un proceso de diseñar un modelo institucional para dar cumplimiento con el plan nacional de desarrollo 2017-2021; en la cual se busca fortalecer las investigaciones del SESEIB. Hasta el mes de marzo del presente año lleva un total de inversión de \$211.5847.400 y se desconoce el presupuesto que será destinado en el futuro para que la secretaría cumpla con sus objetivos; por lo que se hallan en una búsqueda de proyectos que contribuyan al desarrollo del sistema de educación intercultural bilingüe (SESEIB, 2019).

Grupo Faro puede llegar a introducir CDA en este plan de proyecto educativo en donde se pueda demostrar que comunidades de aprendizaje puede llegar a ser una política pública mediante un pilotaje controlado; con monitoreo y evaluación de acuerdo al manejo que dicho grupo llevaría en este proyecto. Es decir, a través de la secretaría, poner en marcha CDA y así lograr una obtención de datos. Esto ayudaría no solo a generar datos cualitativos sino además, pruebas cuantitativas sobre los beneficios de CdA y su efectivo funcionamiento en el Ecuador, lo cual serviría como factor clave para lanzarlas a políticas públicas; partiendo de sectores rurales sin dejar a un lado las culturas y tradiciones que aún prevalecen en el país. Es así como en un futuro, CdA pudiese llegar a ser financiada por el gobierno.

## **Solución 2: Apoyo Internacional**

Otra solución por las que puede optar Grupo Faro, para que su propuesta metodológica sea sostenible a largo plazo, es buscar apoyo de empresas u organizaciones

internacionales ya sea como entidad propia sin fines de lucro o mediante la alianza nacional que crearía con la Secretaria del Sistema de Educación Intercultural Bilingüe. En general, si Grupo Faro decide apoyarse como entidad propia y buscar apoyo internacional, este sector “puede intervenir a través de donaciones directas, tiempo o gestión, apoyar programas, proyectos o estrategias para mejorar las oportunidades de la población en la edad escolar” (Carvajalino & Gómez, 2012, p.5). La educación en varios países de América Latina y el Caribe ha logrado cambios positivos gracias al apoyo de otras organizaciones. Un ejemplo es el Programa de Promoción de la Reforma Educativa de América y el Caribe (Preal). Esta es una organización que tiene como objetivos contribuir al mejoramiento de la educación y monitorear el progreso educativo (Fundación Lúminis, s.f). Este objetivo lo cumplen en conjunto con cerca de “170 organizaciones creadas por empresas y empresarios en Colombia, Guatemala, El Salvador, República Dominicana, Honduras y Nicaragua” (Carvajalino y Gómez, 2012, p.6).

En este caso, Grupo Faro puede buscar financiamiento en empresas como: Bills and Melinda Gates Foundation y European Commission. En el caso de Bills and Melinda Gates Foundation, esta organización enfocada en trabajar en beneficio de las áreas con mayor necesidad con el objetivo de mejorar la vida de las personas más vulnerables. Su trabajo lo realizan con alianzas y organizaciones del mundo. Primero, comprenden la situación, luego consideran si pueden ayudar a realizar una diferencia significativa y finalmente definen su objetivo para alcanzar lo deseado. Las solicitudes para gestionar subvenciones o propuestas las realizan de manera directa, si la organización está bien preparada; o por discusión, que es el caso donde diferentes organizaciones discuten el proyecto y su capacidad para realizarlo. Finalmente, dependiendo de la propuesta Bills and Melinda Gates Foundation ha apoyado hasta con \$13 000 000 en proyectos educativos (Bills and Melinda Gates Foundation, 2019).



Otra organización que puede apoyar a grupo Faro es ERASMUS+ que es un programa propio de la Unión Europea que se enfoca en apoyar a proyectos educativos que fomenten participación ciudadana, trabajo y perspectivas multiculturales. Cada año se abre una convocatoria que describe el objetivo, presupuesto, duración del proyecto y plazos de presentación de propuestas. El monto que otorga la organización depende del proyecto; no obstante, en el año 2017 se recaudó como Grand total 2 598 509 848 euros (European Commission, s.f). Ahora bien, esta organización al tener una visión multicultural puede formar una mejor alianza si Grupo Faro se aliaría antes con la Secretaría de Educación Intercultural. Ya que tendrían el apoyo de un sector gubernamental.

### **Solución 3: Aliados Nacionales**

La tercera solución que se considera viable para que Comunidades de Aprendizaje sea una propuesta sostenible durante el tiempo es que Grupo Faro busque aliados nacionales. Dada la actual situación financiera de Grupo Faro, entablar una alianza podría ser estratégico para poder continuar con el proyecto y mantener su equilibrio. Al entablar una alianza, ambas partes pueden salir favorecidas si se llega a un acuerdo. Además, al ser un aliado nacional los beneficios podrían ser numerosos, dado que ambas empresas están expuestas al mismo contexto tanto social, económico y político.

Al igual que Grupo Faro, en el país existen otras organizaciones las cuales buscan realizar mejoras en la educación y dejar un impacto en la comunidad; como por ejemplo Enseña Ecuador. Enseña Ecuador es una organización sin fines de lucro cuya misión es “construir un país equitativo a través de una educación de excelencia” (Enseña Ecuador, 2019). Además, actualmente, Enseña Ecuador está intentando enfrentar el desafío de cómo hacer para que los PECs dejen un impacto sostenible a largo plazo en las comunidades.

Tomando en cuenta la situación y desafío actual de Grupo Faro, se ha considerado que Enseña Ecuador podría ser el ideal candidato para una alianza. Su desafío de impacto en la comunidad, podría manejarse implementando el modelo educativo de Comunidades de Aprendizaje a lo largo del proceso de instrucción y preparación de los PECs. Este modelo, se fundamenta en los principios de aprendizaje dialógico para transformar a la escuela y a su entorno, mejorando la convivencia y los resultados de aprendizaje de cada alumno, involucrando no solo a padres de familia, sino también a toda la comunidad (Natura, 2014). Al preparar a los PECs bajo los principios de este modelo, como consecuencia tendrán una profunda y directa relación con la comunidad y por ende, generarán un impacto sostenible a lo largo del tiempo, que es un interés real de esta organización.

En este caso, Grupo Faro se beneficiaría dado que el modelo de Comunidades de Aprendizaje se implementaría en un proyecto educativo a largo plazo. Esto permitiría incluso tener una nueva perspectiva sobre CdA y mayor variabilidad de datos cualitativos y cuantitativos. Este levantamiento de datos, también permitirá tener más evidencia de la eficiencia del modelo, para a futuro conseguir que se convierta en una política pública. Juan Carlos Pérez, fundador de Enseña Ecuador, conoce ya de este modelo, y ha tenido la oportunidad de visitar escuelas con este modelo y quedó gratamente sorprendido del mismo. Este se considera un aspecto clave para poder realizar el proceso para formar alianzas, dado que se puede observar la apertura de Enseña Ecuador.

## **Conclusión**

En conclusión, Si bien las soluciones propuestas no son tan disruptivas, a veces estas suelen estar al alcance de nuestras manos y resultar muy beneficiosas. Queremos agradecer a Grupo Faro por habernos dado la oportunidad de llevar a cabo esta consultoría y durante el proceso abrimos camino a una profunda reflexión sobre las necesidades educativas del Ecuador y

sobre la importancia de buscar propuestas frescas ante los diversos desafíos que se tienen que enfrentar durante la vida profesional y personal. Esperamos que alguna de nuestras propuestas sea factible y pueda ser implementada para así ayudar a seguir mejorando la educación de nuestro país y ser motores de cambio. Cabe resaltar que el trabajo colaborativo es el mejor medio para llegar al cambio educativo en el país.

### Referencias Bibliográficas

- Articulación Regional Amazónica. (2013). *Reconocimiento Internacional*. Recuperado el 07 de octubre de 2019 desde <https://araregional.wordpress.com/2013/01/29/reconocimiento-internacional/>
- Ayala, E. (2008). *Resumen de la historia del Ecuador*. Quito: Corporación Editora Nacional.
- Bastidas, C., Burbano de Lara, A. & Ortiz, S. (2017). *Balance de la descentralización en el Ecuador: 1998-2016*. Brandipity, Ecuador. Recuperado el 11 de noviembre de 2019 desde <https://biblio.flacsoandes.edu.ec/libros/digital/57257.pdf>
- Bellettini, O. (5 de Enero de 2012). *A Latin American Policy Entrepreneur: Orazio Bellettini, Executive Director of Grupo FARO*. (E. Mendizabal, Entrevistador)
- Beltran, Y., Martinez, Y., & Vargas, A. (2015). *El sistema educativo colombiano en el camino hacia la inclusión; avances y retos*. Recuperado de: <http://www.scielo.org.co/pdf/eded/v18n1/v18n1a04.pdf>
- Bills and Melinda Gates Foundation. (2019). *Who we are?* Recuperado el 04 de diciembre de 2019 desde <https://www.gatesfoundation.org/Who-We-Are>
- Bush., T. (2007). Educational leadership and management: theory, policy, and practice. *South American Journal of Education*, 27(3), 391-406.
- Cardini, A., Coto, P. y Lewinsky, V.(2018). *Tertulias Dialógicas Literarias: una práctica de lectura en las aulas de Argentina*. Argentina. Recuperado de: <https://www.cippec.org/wpcontent/uploads/2018/07/Tertulias-Dial%C3%B3gicas-Literarias-una-pr%C3%A1ctica-de-lectura-en-las-aulas-de-Argentina.pdf>

Carrión, F. (Comp). (2007). *La descentralización en el Ecuador: opciones comparadas*.

Creaimagen, Ecuador. Recuperado el 11 de noviembre de 2019 desde

<https://biblio.flacsoandes.edu.ec/libros/digital/40214.pdf>

Choy, M. (2015). *Cómo incidir en políticas públicas*. Obtenido de

<http://josemramon.com.ar/wp-content/uploads/Choy-Mili-Como-incidir-en-politicas-publicas.pdf>

CONFAPEA. (2019). *Tertulia literaria dialógica. Manual de tertulia literaria dialógica*.

Recuperado el 14 de noviembre de 2019 de [http://utopiadream.info/ca/wp-](http://utopiadream.info/ca/wp-content/uploads/2010/11/Manual-Tertulias-Literarias-Dial%C3%B3gicas_CONFAPPEA.pdf)

[content/uploads/2010/11/Manual-Tertulias-Literarias-](http://utopiadream.info/ca/wp-content/uploads/2010/11/Manual-Tertulias-Literarias-Dial%C3%B3gicas_CONFAPPEA.pdf)

[Dial%C3%B3gicas\\_CONFAPPEA.pdf](http://utopiadream.info/ca/wp-content/uploads/2010/11/Manual-Tertulias-Literarias-Dial%C3%B3gicas_CONFAPPEA.pdf)

Creamer M. (2019). Comunidades de aprendizaje: retos y oportunidades para Ecuador.

*Revista para el aula, IDEA*, (30). Recuperado el 15 de septiembre de 2019 desde

[https://www.usfq.edu.ec/publicaciones/para\\_el\\_aula/Documents/para\\_el\\_aula\\_30/pea\\_030\\_0002.pdf](https://www.usfq.edu.ec/publicaciones/para_el_aula/Documents/para_el_aula_30/pea_030_0002.pdf)

Elboj, C., Valls, R., & Fort, M. (2014). Comunidades de Aprendizaje: Una práctica educativa para la sociedad de la información. *Cultura y Educación*, 12 (1-2), 129-141.

Recuperado de

<https://www.tandfonline.com.ezbiblio.usfq.edu.ec/doi/pdf/10.1174/113564000753837241?needAccess=true>

Enseña Ecuador. (2019). *Que ofrecemos*. Recuperado el 3 de diciembre de 2019 desde

<https://www.ensenaecuador.org/queofrecemos/>

European Commission. (s.f). *The plus of erasmus*. Recuperado el 04 de diciembre de 2019

desde [https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/node\\_en](https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/node_en)

- Flecha, R., Duque, E., Garcia, R., Garcia, P., Garcia, C., Gomez, J.... Valls, R. (2015). *Successful educational actions for inclusion and social cohesion in Europe*. Barcelona: Springer.
- Galleter, R. (2014). *Leadership and management: Spotting the difference*. Londres: Crown.
- García-Allen, J. (2019). *Tipos de liderazgo: las 5 clases de líder más habituales*. Recuperado el 5 de octubre de 2019 desde <https://psicologiymente.com/coach/tipos-de-liderazgo>
- Gil, V. (2017). *Las políticas públicas de educación en Ecuador, como una de las manifestaciones e instrumentos para el plan nacional del buen vivir*. Obtenido de <http://rua.ua.es/dspace/handle/10045/66589>.
- González, P. (2019). *Entender y mejorar la política pública es su pasión*. Revista Líderes. Recuperado el 6 de octubre de 2019 desde [https://revistalideres.ec/lideres/personajes-entrevista-politica-publica-economia.html?fbclid=IwAR1k9hYJZhHW45fGfVYbnN30pjcFwwgTvGVm4ASpr6gsEdLCzOOKedMnnY#.XPa\\_bIAhPa0.twitter](https://revistalideres.ec/lideres/personajes-entrevista-politica-publica-economia.html?fbclid=IwAR1k9hYJZhHW45fGfVYbnN30pjcFwwgTvGVm4ASpr6gsEdLCzOOKedMnnY#.XPa_bIAhPa0.twitter)
- González, Y. (2017). *Políticas públicas en educación para la población vulnerable de Norte de Santander*. Santander: FACE.
- Grupo Faro. (2019). *Comunidades de aprendizaje*. Recuperado el 15 de septiembre de 2019 desde <https://grupofaro.org/areas-de-trabajo/comunidades-de-aprendizaje/>
- Grupo Faro. (2019). *Faristas*. Recuperado el 6 de octubre de 2019 desde <https://grupofaro.org/faristas/#1562779351277-28364f50-ca6a>
- Grupo FARO. (2019). *Nosotros*. Recuperado el 07 de octubre de 2019 desde <https://grupofaro.org/nosotros/#1543887947332-940e7029-fb19>

- Grupo Faro. (2019). *Nosotros*. Recuperado el 26 de septiembre de 2019 desde <https://grupofaro.org/nosotros/>
- Grupo FARO. (21 de marzo de 2019). *Esta es nuestra historia*. [Actualización Facebook]. Recuperado el 7 de octubre de 2019 desde [https://www.facebook.com/pg/GrupoFARO/about/?ref=page\\_internal](https://www.facebook.com/pg/GrupoFARO/about/?ref=page_internal)
- Instituto Natura. (2019). *Comunidades de aprendizaje*. Recuperado de <https://www.comunidaddeaprendizaje.com.es/>
- IPSOS. (2015). *Así somos los ecuatorianos*. Quito, Ecuador: Komite. Recuperado el 18 de septiembre de 2019 desde [https://issuu.com/komite/docs/press\\_kit\\_asi\\_\\_\\_somos\\_los\\_ecuatoria](https://issuu.com/komite/docs/press_kit_asi___somos_los_ecuatoria)
- Jaramillo, E. & Troya, M. (2019). *Liderazgo desde la responsabilidad compartida: la experiencia de comunidades de aprendizaje en Ecuador*. Recuperado el 15 de setiembre de 2019 desde <http://repositorio.unae.edu.ec/bitstream/123456789/995/1/Mamakuna%2011%2058-65.pdf>
- Lindomar, B. (2017). *Políticas públicas por dentro*. Buenos Aires: CLACSO.
- Martínez, I. & Sanahuja, J. (2010). La cooperación descentralizada en España y el reto de la eficiencia de la ayuda. *Instituto Complutense de Estudios Internacionales*, 18, (1-4). Recuperado el 11 de noviembre de 2019 desde <https://www.ucm.es/data/cont/docs/430-2013-10-27-ICEIpaper18.pdf>
- Ministerio de Educación. (2019). *Comunidades de aprendizaje: retos y oportunidades para Ecuador*. Recuperado el 15 de septiembre de 2019 desde <https://grupofaro.org/wp->

content/uploads/2019/05/COMUNIDADES-DE-APRENDIZAJE-RETOS-Y-  
OPORTUNIDADES-PARA-ECUADOR.pdf

Moncayo, B. y Zuluaga, D. (2015). Liderazgo y género: Barreras de mujeres directivas en la académica. *Pensamiento y Gestión*, 39, 142-177. Recuperado el 26 de octubre de 2019 desde <http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n39/n39a09.pdf>

Morlá, T. (2015). Comunidades de Aprendizaje, un sueño que hace más de 35 años que transforma realidades. *Social and Education History*, 4(2), 137-162. Recuperado el 21 de septiembre de 2019 desde doi: 10.17583/hse.2015.1496

Naciones Unidas. (2019). *The role of civil society organizations in improving the quality of education: the cases of Ecuador and El Salvador*. Recuperado el 15 de septiembre de 2019 desde <https://www.unsouthsouth.org/2019/03/18/south-south-ideas-the-role-of-civil-society-organizations-in-improving-the-quality-of-education-the-cases-of-ecuador-and-el-salvador-2019/>

Natura. (2014). *Comunidades de Aprendizaje - Presentación del Proyecto*. Recuperado el 3 de diciembre de 2019 desde [https://www.youtube.com/watch?time\\_continue=52&v=DO1BIFybIAk&feature=emb\\_title](https://www.youtube.com/watch?time_continue=52&v=DO1BIFybIAk&feature=emb_title)

Paredes, E. (2016). *Wayusa upina: sistematización de experiencias prácticas del trabajo social en fortalecimiento, y construcción de redes intergeneracionales a través de prácticas ancestrales, comunidad ancestral Puerto Santa Ana, comuna San Jacinto, Pastaza* (Trabajo de titulación. Universidad Central del Ecuador. Quito, Ecuador). Recuperado el 14 de noviembre de 2019 de



<http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/10799/1/T-UCE-0017-TS056-2016.pdf>

Ramos Azcuy, F., Meizoso Valdés, M. C., & Guerra Breña, R. M. (2016). Instrumento para la evaluación del impacto de la formación académica. *Revista Universidad y Sociedad [seriada en línea]*, 8 (2). pp. 114-124. Recuperado de: <http://rus.ucf.edu.cu/>

Rebolledo, G. (2014). Políticas públicas. Ensayo sobre la intervención del Estado en la solución de problemas públicos. *Foro Internacional*, 54(2 (216)), 481-486. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/43194655>

Red Latinoamericana por la Educación. (2014). *Grupo FARO*. Recuperado el 07 de octubre de 2019 desde <https://reduca-al.net/nosotros/ecuador>

Rivas, A., André, F. y Delgado, L. (2017). *Cincuenta innovaciones educativas para escuelas*. Buenos Aires: CIPPEC – Santillana.

Sánchez-Aroca, M. (1999). Voices inside schools – La Verneda- Sant Martí: A school where people dare to dream. *Harvard Educational Review*, 69(3), 320–335.  
doi: 10.17763/haer.69.3.gx588q10614q3831

Sánchez, M. (1999). La Verneda - Sant Martí : a school where people dare to dream. *Harvard Educational Review*, 69(3), 320–335.

Secretaría del Sistema de Educación Intercultural Bilingüe. (2019). *Restitución del sistema de educación intercultural bilingüe*. Recuperado el 3 de diciembre de 2019 desde: [https://issuu.com/atuplan1/docs/informe\\_final\\_2](https://issuu.com/atuplan1/docs/informe_final_2)

SIDENPE. (2001). VI Censo de Población y V de Vivienda. INEC

Think Tanks and Civil Societies Program. (s.f). *History and mission*. Recuperado el 07 de octubre de 2019 desde <https://www.gotothinktank.com/history-and-mission>

Torres-Melo, J., & Santander, J. (2013). *Introducción a las políticas públicas: Conceptos y herramientas desde la relación entre Estado y ciudadanía*. Obtenido de [https://www.funcionpublica.gov.co/eva/admon/files/empresas/ZW1wcmVzYV83Ng=/imgproductos/1450056996\\_ce38e6d218235ac89d6c8a14907a5a9c.pdf](https://www.funcionpublica.gov.co/eva/admon/files/empresas/ZW1wcmVzYV83Ng=/imgproductos/1450056996_ce38e6d218235ac89d6c8a14907a5a9c.pdf)

UNESCO. (2018). *Transforming the future: anticipation in the 21st century*. Paris: Taylor & Francis.

Vera, M. (2015). *Reformas educativas en Ecuador*. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6245332.pdf>

## Reflexión Final

Considero que un buen educador es aquel que se preocupa por el bienestar integral de sus estudiantes de manera constante, quien brinda las herramientas necesarias para que los alumnos crezcan diariamente, no solo académicamente, sino como persona, como ser humano.

Adicionalmente, un docente de calidad debe ser integro, ser modelo y ejemplo para los estudiantes Gutiérrez menciona que un buen profesor mantiene una actitud positiva frente a su vida y su trabajo, de esta manera a través de su rol fortalece el desarrollo físico, intelectual, afectivo, social y moral de sus estudiantes, haciendo de estos, mejores humanos (2008). Por otra parte, un buen docente es aquel que motiva y está motivado por la educación, demostrando así su compromiso y pasión por lo que hace, logrando inspirar a sus estudiantes. Considero que otro aspecto de un buen docente es que este sea reflexivo. Mediante la reflexión podemos ser más conscientes de nuestro desempeño y trabajar en mejoras que potenciarían el proceso de enseñanza-aprendizaje, logrando así a la par, una mejora en la calidad educativa que este pueda brindar a sus alumnos.

La mejor manera de formar a un educador es a través de exponerlo al mundo real. Las experiencias vivenciales facilitan que estos se conviertan en aprendizajes significativos. A lo largo de mi carrera he podido interactuar en una gran variedad de contextos educativos que me han permitido ver a la educación desde muchas perspectivas. Consecuentemente, he podido estar expuesto a la realidad educativa nacional y ser más consciente de cómo está la educación del país actualmente y cuáles son las necesidades que esta tiene.

El reto más grande al que me he enfrentado en mi camino a convertirme en un mejor educador ha sido dejar atrás la vieja y tradicionalista manera de enseñanza del sistema educativo del cual provengo. Salir de la estructura rígida de una educación adoctrinadora ha sido una tarea difícil. Pero al mismo tiempo, me ha hecho darme cuenta de la necesidad de un cambio y darme cuenta de la gran diferencia que existe el estar en un sistema educativo que permite a los estudiantes tener un rol más activo en su proceso de aprendizaje. Superar este reto ha sido

gratificante y me ha servido para enfocarme en brindar más oportunidades de que los estudiantes se expresen y logren desarrollar su pensamiento crítico y creativo.

La educación ha cambiado mi manera de ver el mundo, desde un enfoque más positivo hacia los cambios que se puede lograr a través de esta. Durante estos cuatro años de carrera he podido conocer un sinfín de metodologías que potencian y hacen más significativo el aprendizaje como es el caso de *Flipped classroom*, *aprendizaje basado en proyectos*, *aprendizaje cooperativo*, *desing thinking*, *aprendizaje experiencial*, etc. esto me ha permitido ser un docente recursivo, creativo e innovador al momento de planificar situaciones de aprendizaje.

Por otra parte, la planificación, en un principio, me resultaba algo muy complejo y tedioso. Sin embargo, al lograr crear una conexión entre la lógica y la importancia de la planificación, sentí que tan necesario era esta, para crear lecciones y unidades que me permitan cumplir con objetivos y conocimientos que quería ver proyectado en los estudiantes. Ahora, al momento de planificar puedo integrar muchos aspectos, los cuales considero esenciales para brindar una educación de calidad y poder potenciar las aptitudes y actitudes de los alumnos. Utilizando el modelo de diseño curricular de *Backward desing*, que me permite realizar planificaciones más completas, mediante el seguimiento de una ruta que considera desde lo más esencial a lo más complejo, asegurando así un aprendizaje de calidad y significativo.

La experiencia de trabajar en un capstone ha sido muy enriquecedora, ya que es una manera completamente retadora e innovadora de exponer a los estudiantes al mundo real. Me forzó a salir de mi zona de confort y tomar roles de liderazgo en algunos momentos, así como establecer relaciones y mantenerme en contacto con organizaciones grandes y representativas como lo fue Grupo Faro. Por otro lado, fue una forma distinta y más profunda de trabajar en grupo, ya que cada miembro del grupo cumplía con rol muy importante para la realización del trabajo, siendo la

responsabilidad y la madurez unas de las características esenciales para poder llevar de manera eficaz el progreso del trabajo. Esta ha sido una experiencia real de una situación categorizada dentro de metodologías constructivistas y experienciales, ya que todo el proceso del trabajo y las responsabilidades recaían sobre mi como estudiante, siendo el docente una guía a lo largo del proceso. Al terminar y poder ver el fruto de este arduo trabajo, resulta muy gratificante, ya que puedo ver como mi esfuerzo, investigación y dedicación, se resume en esto. Ahora considero que la carrera de educación debería estar más enfocada en el tema práctico e investigativo. Exponer a los estudiantes a situaciones retadoras que les permitan superar sus propios miedos y ser artífices de su propio conocimiento.

### **Referencias Reflexión**

Gutiérrez, J. M. (2008) “¿Cómo reconocemos a un buen maestro?” en *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 13 (39), octubre-diciembre: 1299-1303.