

UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**SUBSISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN GESTION DE PROYECTOS**

TÍTULO

Implementación de un Centro Integral de Lectura y Escritura mediante estrategias pedagógicas activas para fortalecer la lectoescritura en niños, niñas y adolescentes de los colegios adscritos al Grupo BENE

AUTORA

Alemania González Peñafiel, Ph.D.

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE**

Magister en Gestión de Proyectos

Modalidad: En Línea

TUTOR(A)

Lcd. Abelardo López Domínguez, Ph.D.

Guayaquil, Ecuador

25 de febrero de 2026



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**SUBSISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN GESTIÓN DE PROYECTOS**

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por Alemania González Peñafiel, como requerimiento parcial para la obtención del Título de: Magister en Gestión de Proyectos

TUTOR

f. _____

Lic. Abelardo López Domínguez, Ph.D.

DIRECTOR DEL PROGRAMA

f. _____

Ing. Nicolas Elías Villavicencio Bermudes, Ph. D.

Guayaquil, Fecha

25 de febrero de 2026



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

SUBSISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN GESTION DE PROYECTOS

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, Lcd. Alemania González Peñafiel, Ph.D.

DECLARO QUE:

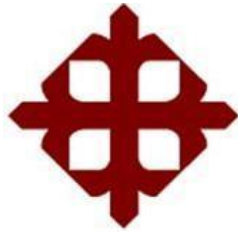
El Trabajo de Titulación *“Implementación de un Centro Integral de Lectura y Escritura mediante estrategias pedagógicas activas para fortalecer la lectoescritura en niños, niñas y adolescentes de los colegios adscritos al Grupo BENE”* previa a la obtención del Título de: **Magister en Gestión de Proyectos**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, fecha 25 de febrero de 2026

f.

Alemania González Peñafiel



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

SUBSISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN GESTION DE PROYECTOS

AUTORIZACIÓN

Yo, Lcd. Alemania González Peñafiel, Ph.D.

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la publicación en la biblioteca de la Institución del Trabajo de *Titulación “Implementación de un Centro Integral de Lectura y Escritura mediante estrategias pedagógicas activas para fortalecer la lectoescritura en niños, niñas y adolescentes de los colegios adscritos al Grupo BENE”*, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, fecha

25 de febrero de 2026

f.

Alemania González Peñafiel

REPORTE COMPILATIO

Certificado de análisis
Compilatio Magister+ | UCSG-EC- Universidad Católica de Santiago de Guayaquil

V6 Propuesta de Intervención de Alemania González
ID : 4861aee1442b3359d35171f0c9f40fe8623d8b84

10%
Textos sospechosos

Nombre del fichero : V6 Propuesta de Intervención de Alemania González.txt	Depositante : Abelardo Lopez Dominguez
Tamaño del archivo original : 1,06 MB	Fecha de depósito : 2 de marzo de 2026
Número de palabras : 12.680	Tipo de carga : Interface
Número de caracteres : 90595	Fecha de fin de análisis : 2 de marzo de 2026

Resumen (sección 1/2)

Localización de los textos sospechosos en el documento :

Incluido en el porcentaje de textos sospechosos :

- Similitudes** 1%
Pasajes con similitudes a fuentes encontradas en diferentes colecciones.
- Detección de IA** 6%
Textos estilísticamente próximos a un texto generado por una IA. Este índice es un indicador y no una prueba. Comprueba con el autor si domina los conocimientos mencionados en el documento.

TUTOR(A)

f. _____

Ph.D. Abelardo López Domínguez, Lcd.

Agradecimiento

Gracias vida por permitirme conocer y aprender en esta vida.

Gracias al tutor Abelardo por su gran paciencia y su calidez.

Gracias a los profesores quienes tuvieron la paciencia para orientarme, para aclarar las dudas y por su don pedagógico para hacer comprender esta rama del conocimiento en la que soy novata.

Gracias a todos los compañeros que permitieron un trabajo en conjunto para lograr la meta.

Gracias al equipo de la Maestría de Gestión de Proyecto por su apertura, por su ayuda, y por sus orientaciones.

Dedicatoria

A Dios por ser la guía constante en mi camino, por darme la fortaleza necesaria para superar cada desafío y por permitirme alcanzar esta meta con sabiduría y perseverancia. Sin su bendición, este proyecto no habría sido posible.

A mi familia, el motor de mi vida y mi mayor fuente de inspiración. Gracias por su apoyo incondicional, por su paciencia durante las horas de estudio y por creer siempre en mis sueños. Ese logro es fruto del esfuerzo compartido y del amor que nos une.



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

POSGRADO
MAESTRÍA EN GESTION DE PROYECTOS

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

f. _____

Ing. Nicolas Elías Villavicencio Bermudes, Ph. D.

TUTOR(A)

f. _____

Lic. Abelardo López Domínguez, Ph.D.

REVISOR(A)

f. _____

Ing. Jesús Ramon Meléndez Rangel, Ph.D.

Índice General

Capítulo I. Introducción	1
1.2. Definición del problema	2
1.4 Hipótesis	3
1.5 Objeto de la investigación	3
1.6. Sistema de instrumentos	3
1.7 Objetivo General.....	4
1.8 Objetivos específicos.....	4
1.9. Preguntas de la Investigación.....	4
1.10 Marco conceptual	5
1.11. Definición de Términos	5
Capítulo II. Revisión de Literatura	6
2.1. Marco Contextual	6
2.2. Marco Legal / Marco Normativo	6
2.3 Marco Teórico.....	7
2.3.1 Teorías de aprendizajes	7
2.3.2 Aprendizaje significativo de Ausubel	7
2.3.3 Aprendizaje basado en proyectos (ABP)	8
2.3.4 Gamificación de Kapp	8
2.3.5 Enfoque sociocultural de Vygotsky	8
2.3.6 La comprensión lectora como proceso cognitivo.....	8
2.3.7 Los niveles de comprensión.....	9
2.3.8 Estrategias de lectura guiada.....	9
2.3.9 La escritura como proceso	9
2.3.10 Enfoque comunicativo-textual.....	10
2.3.11 Relación entre lectura y escritura	10
2.3.12 Gestión de proyectos educativos desde PMBOK.....	11
Capítulo III. Metodología de la Investigación	13
3.1 Diseño Metodológico	13

3.2 Tipo de Investigación.....	13
3.3 Enfoque de Investigación.....	13
3.4 Operacionalización de las Variables.....	14
3.5 Instrumentación.....	15
3.5.1 Validez y Confiabilidad.....	15
3.6 Población.....	15
3.7 Muestra.....	15
Capítulo IV. Análisis y Discusión.....	17
4.1 Recolección y Registro de datos	17
4.2 Consentimiento Informado	17
4.3 Análisis e interpretación de los datos	19
4.4 Discusión	19
Capítulo V. Propuesta de Intervención	21
5.1 Planteamiento del procedimiento.....	21
5.2 Validación técnica	22
5.3 Validación financiera	22
Capítulo VI. Plan Estratégico de la Propuesta de Intervención	25
6.1. Descripción del procedimiento.....	25
6.8 Criterio de Evaluación: KPI	37
Conclusiones.....	39
Recomendaciones	40
Referencias.....	41

Lista de Tablas

<i>Tabla 1: Operacionalización de las variables</i>	14
<i>Tabla 2: Presupuesto detallado</i>	23
<i>Tabla 3: Diagrama de Gantt</i>	30
<i>Tabla 4: Matriz de riesgo</i>	31
<i>Tabla 5: Matriz de Reserva de contingencia</i>	32
<i>Tabla 6: Matriz de los interesados</i>	33
<i>Tabla 7: Matriz RACI</i>	34
<i>Tabla 8: Matriz de comunicaciones</i>	36
<i>Tabla 9: Resumen de los KPIs</i>	38

Lista de Figuras

<i>Imagen 1: Consentimiento Informado</i>	18
---	-----------

Apéndice

Apéndice 1 Pre- Test _____	43
Apéndice 2: Post- Test _____	52
Apéndice 3: Acta de Constitución	62

Resumen

La propuesta de intervención que se presenta busca dar un giro a la realidad académica de la lectoescritura en el Grupo Bene, mediante un modelo de gestión basado en el estándar PMBOK que garantiza el uso eficiente de una inversión de 78.000 dólares. El núcleo de esta iniciativa se fundamenta en una estructura pedagógica que entrelaza la gamificación y el aprendizaje basado en proyectos, diseñada específicamente para una muestra intencionada de 120 estudiantes que presentan calificaciones críticas entre 2 y 6 puntos. A diferencia de los métodos convencionales, esta estrategia utiliza una plataforma digital para convertir el currículo en una serie de retos inmersivo, para lograr que niños de 8 a 12 años desarrollen competencias de lectoescritura con un sentido de propósito real. El plan operativo contempla el despliegue en los 6 colegios, donde la figura del docente cambia a *Game Máster* para supervisar el progreso medido a través de KPIs de desempeño y herramientas de evaluación diagnóstica. Al cierre del ciclo de diez meses, se proyecta elevar el estándar académico a un promedio de 7.5, asegurando que la mejora no sea tan solo una cifra estadística, sino el resultado de un entorno de aprendizaje que premia la investigación y la persistencia. De esta manera, la propuesta de intervención no solo soluciona una brecha cognitiva, sino que establece un precedente de innovación tecnológica y sostenibilidad financiera que fortalece el prestigio educativo del Grupo Bene frente a su comunidad.

Palabras clave: Gamificación, aprendizaje basado en problemas, matriz RACI, comprensión inferencial KPIs, Engagement.

Capítulo I. Introducción

La educación es la herramienta que tienen los ciudadanos de un país para salir de la pobreza cuando son realmente personas críticas y propositivas, pues han alcanzado un nivel de comprensión e interpretación de los mensajes que los lleva a evaluar los aciertos y desaciertos de su proceder y del entorno para tomar decisiones que les permitan salir adelante y no los lleven a un estancamiento. La ciudad de Guayaquil es una de las urbes más grandes de la República del Ecuador; se estima que en 2024 esta ciudad tenía entre 450000 y 470.000 estudiantes de Educación Básica General. Según los resultados del Informe SER Estudiante 2023–2024 (INEVAL, 2024), más del 70 % de los estudiantes del régimen Costa-Galápagos no alcanzan el nivel mínimo en Lengua y Literatura, es decir, se ubicaron en niveles de insuficiencia o elemental. De ahí surge una interrogante de cómo ayudar a la niñez para desarrolle la lectoescritura fuera de los horarios de clases.

La idea del proyecto nace en el 2024 al conocer que el Ecuador no está entre los países con los puntajes más altos en lectura y escritura. Se trata de crear un centro que ayude a desarrollar habilidades de lectoescritura, pues hay un gran porcentaje de estudiantes que, llegan al décimo año de educación general básica que no tienen un buen nivel de lectoescritura. Por lo que se vuelve relevante y necesario dotar al niño de herramientas para que desarrolle habilidades de lectoescritura.

1.2. Definición del problema

Para esta intervención se seleccionó a los colegios del Grupo Bene, los cuales evidencian un déficit persistente en lectoescritura, reflejado en estudiantes que no llegan al nivel literal de comprensión lectora, ni al inferencial ni crítico, pues presentan serias dificultades para inferir, analizar, lo cual se refleja en la escritura con faltas de coherencia, cohesión y estructura lógica. Lo que afecta el rendimiento académico transversal y aumenta el riesgo de bajo desempeño en pruebas externas. Esta situación presenta una contradicción, pues resulta que cada institución dispone de bibliotecas bien equipadas y personal capacitado para incentivar a la lectoescritura fuera del aula; pero los resultados académicos son negativos evidenciando que los recursos existentes no están logrando el impacto esperado en el desarrollo lector y escritor del estudiantado por lo que es urgente una intervención pedagógica.

1.3 Propósito de la intervención

Desde la perspectiva de la gestión de proyectos, el problema radica en la ausencia de una intervención estructurada, innovadora y sostenible que vaya más allá de lo tradicional. Por eso surge la idea de un centro especializado que articule el aprendizaje basado en proyectos (ABP) y la gamificación para el desarrollo de las habilidades de lectoescritura, es decir, que los estudiantes y profesorado vean como una meta alcanzable y atractiva. Por último, si no se interviene a tiempo, los estudiantes al salir de estos colegios enfrentarán las exigencias de la educación universitaria con mucho problema. Por lo expuesto, el propósito es implementar y validar un modelo de intervención que transforme el aprendizaje de la lectura en

una experiencia inmersiva mejorando las habilidades de lectoescritura y la redacción.

1.4 Hipótesis

La implementación de un Centro Integral de Lectura y Escritura basado en estrategias pedagógicas activas elevará significativamente el nivel de la competencia en lectoescritura de los estudiantes pertenecientes a los seis colegios del Grupo Bene.

1.5 Objeto de la investigación

Fortalecimiento de la lectoescritura de los estudiantes de los seis colegios del Grupo Bene mediante la implementación de un Centro Integral de Lectura y Escritura.

1.6. Sistema de instrumentos

Entre los métodos de recopilación está la revisión documental para analizar informes y bases oficiales sobre la situación de la lectoescritura y de propuestas de intervención similares al centro para identificar los niveles promedios de desempeño y brechas específicas en lectura y escritura, así como propuestas innovadoras de intervención.

Entre los métodos de análisis de la información está el estadístico descriptivo e inferencial para determinar los promedios y medianas en la comprensión lectora y nivel de escritura.

1.7 Objetivo General

Fortalecer de manera sistemática la lectoescritura de los estudiantes de los seis colegios adscritos al Grupo Bene mediante la implementación de un Centro Integral de Lectura y Escritura basado en estrategias pedagógicas activas.

1.8 Objetivos específicos

- Buscar información en los colegios del Grupo Bene sobre resultados académicos en lectura y escritura en los estudiantes de entre 8 a 12 años para caracterizar el nivel de lectoescritura, así como las metodologías empleadas por los profesores.
- Determinar los fundamentos teóricos-metodológicos que sustentan la creación del centro para la implementación de programas progresivos de lectoescritura
- Determinar la estructura y componentes del Centro Integral de lectura y escritura.
- Implementar el Centro Integral de lectoescritura.
- Valorar el Centro Integral de lectoescritura desde un sistema de evaluación continua y medición del impacto institucional.

1.9. Preguntas de la Investigación

¿Cuáles son los resultados académicos en lectura y escritura en los estudiantes de entre 8 a 12 años?

¿Cuáles son los fundamentos teórico-metodológico que sustentan la creación del centro para la implementación de programas progresivos de lectoescritura?

¿Cuáles son los componentes y la estructura del Centro Integral de lectura y escritura?

¿Cómo medir el impacto del Centro Integral de lectura y escritura?

1.10 Marco conceptual

La implementación del centro se sustenta en el constructivismo social, donde el lenguaje es la herramienta principal de mediación. Se integra la gamificación y se complementa con el PMBOK que da la estructura de procesos necesarios para que la intervención pedagógica sea administrada con eficiencia.

1.11. Definición de Términos

Aprendizaje basado en proyectos (ABP) es una estrategia de aprendizaje donde el estudiante adquiere conocimientos mediante la resolución de un reto real.

Engagement es el grado de compromiso, implicación y entusiasmo que tiene un usuario con una actividad. En educación por las actividades lúdicas (gamificación), el estudiante desarrolla una conexión positiva con el aprendizaje.

Gamificación (modelo Kapp) es una aplicación de elementos de diseño de juegos (puntos, niveles, narrativa) para facilitar el aprendizaje y la resolución de problemas

Comprensión inferencial es la capacidad de leer “entre líneas” para obtener información que no están explícitas en el texto.

Lectoescritura es un proceso psicolingüístico en el que las capacidades de decodificación (lectura) y codificación (escritura) se fusionan para permitir la construcción y transmisión de significados, constituyéndose en una herramienta de pensamiento crítico.

PMBOK (Project Management Body of knowledge) es un estándar global que define las mejores prácticas para gestionar el alcance, tiempo y costo de un proyecto.

LOEI es la Ley Orgánica de Educación intercultural de Ecuador.

Capítulo II. Revisión de Literatura

2.1. Marco Contextual

Los colegios del Grupo Bene son instituciones privadas, cuyos estudiantes pertenecen a los grupos económicos emergentes que pueden pagar pensiones muy bajas de acuerdo con el salario básico unificado.

2.2. Marco Legal / Marco Normativo

En el contexto ecuatoriano, la normativa que rige el sistema educativo es la Ley Orgánica de Educación Intercultural (LOEI), esta no suele utilizar el término centros para referirse a instituciones fuera del sistema formal, sino que reciben el nombre de apoyo pedagógico, servicios complementarios o educación no escolarizada. Por otra parte, la LOEI (2023) determina que el Estado debe garantizar el derecho a la educación permanente por eso el Plan Nacional de Lectura “José de la Cuadra”. La implementación del Centro se enmarca en “Servicios de apoyo pedagógico”, pues la LOEI permite la existencia de centros que complementen la formación en el aula, teniendo como base el Art. 10 de los Derechos de los estudiantes que expresa: “Los alumnos tienen derecho a contar con servicios de biblioteca y apoyos pedagógicos que fortalezcan su aprendizaje. Además, el Art. 43 de la LOEI expresa que la “educación no escolarizada” crea un espacio para desarrollar de las destrezas que no siguen obligatoriamente el currículo formal de grados.

2.3 Marco Teórico

Los centros de lectoescritura surgen como espacios donde los niños, niñas y adolescentes pueden apoyarse, expresarse, equivocarse sin miedo y aprender a mejorar su manera de leer y escribir. Carlino (2005) describe estos centros como ambientes que acompañen al estudiante en el camino de comprender mejor y expresarse con mayor profundidad. No son centros para hacer tareas, sino ambientes donde se construye pensamiento, donde se conversa sobre textos, donde se encuentra nuevas formas de decir y entender.

Su propósito central es ayudar a comprender más y a escribir mejor por lo cual coincide con una necesidad concreta de los colegios Bene, donde muchos estudiantes requieren un acompañamiento más personalizado, más guiado y motivador.

2.3.1 Teorías de aprendizajes

Para que el Centro funcione, no basta con tener libros o realizar talleres, se necesita una forma distinta de enseñar. Por eso, la intervención se apoya en teorías activas para lograr los aprendizajes cuyo fin es que el estudiante sea el centro del proceso de enseñanza aprendizaje. A continuación, se explicarán las teorías y estrategias que sustentan la implementación del proyecto:

2.3.2 Aprendizaje significativo de Ausubel

Cuando un niño o adolescente entiende algo nuevo conectándolo con lo que ya sabe, ese conocimiento se vuelve suyo. Por eso se seleccionan textos cercanos a su realidad, historias que los interpelan y contenidos que los motivan.

2.3.3 Aprendizaje basado en proyectos (ABP)

El ABP convierte la lectura y la escritura en herramientas útiles para investigar, crear y resolver problemas reales. Así, escribir deja de ser un ejercicio aislado y se vuelve parte de un proceso vivo.

2.3.4 Gamificación de Kapp

El juego siempre ha sido una puerta de entrada al aprendizaje. En los colegios Bene, donde la motivación lectora es un desafío, incluir insignias, logros, retos y dinámicas lúdicas ayuda a que leer sea visto como un reto divertido, no como una obligación.

2.3.5 Enfoque sociocultural de Vygotsky

Según Vygotsky, aprendemos mejor cuando lo hacemos acompañados. La lectura compartida, los clubes, los debates y los talleres, los retos, las misiones permiten construir significado colectivamente, apoyándonos en la interacción con otros.

2.3.6 La comprensión lectora como proceso cognitivo

Comprender no es solo leer palabras; es construir sentido. Kintsch y Van Dijk (1983) explican que, para comprender un texto, la mente crea una especie de “película mental”, integrando lo que dice el texto con lo que ya sabemos. Esto implica:

- decodificar,
- inferir,
- relacionar ideas,
- reflexionar sobre lo que se está entendiendo.

Por eso muchos estudiantes pueden leer en voz alta, pero no necesariamente comprender.

2.3.7 Los niveles de comprensión

Solé (1992) y Cassany (2006) plantean que la lectura tiene niveles:

- **Literal:** ¿qué dice el texto?
- **Inferencial:** ¿qué quiere decir realmente?
- **Crítico:** ¿estoy de acuerdo?, ¿por qué?
- **Metacognitivo:** ¿cómo sé que entendí?

Muchos estudiantes Bene se quedan en el primer nivel. El Centro Integral busca ayudarlos a avanzar hacia los niveles superiores, donde la lectura se convierte en pensamiento crítico.

2.3.8 Estrategias de lectura guiada

Fountas y Pinnell (2011) proponen la lectura guiada como una forma eficaz de avanzar en estos niveles: el docente acompaña, cuestiona, guía y modela estrategias. Los grupos pequeños permiten atender ritmos, estilos y dificultades particulares, algo vital en la diversidad de los seis colegios Bene.

2.3.9 La escritura como proceso

Hayes y Flower (1980) explican que escribir es un proceso que va más allá de llenar una hoja. Implica: pensar, organizar, redactar, revisar, y mejorar.

Cuando los estudiantes aprenden a escribir paso a paso, pierden el miedo a equivocarse y ganan confianza en su capacidad para comunicar.

2.3.10 Enfoque comunicativo-textual

Para Cassany (1999), escribir significa comprender para quién escribimos, por qué lo hacemos y qué tipo de texto necesitamos producir. Por eso el Centro Integral incluye narrativas, misiones, retos sustentados en la realidad cotidiana del niño y conectándolas con situaciones reales del entorno Bene.

2.3.11 Relación entre lectura y escritura

Bereiter y Scardamalia (1987) dicen que quien lee mejor también escribe mejor, porque ambos procesos comparten habilidades como: organizar ideas, inferir, monitorear, pensar críticamente.

Por eso, el Centro Integral no separa lectura y escritura: las une, las entrelaza y las trabaja de manera conjunta. En síntesis, la comprensión lectora y la producción escrita no mejoran por sí solas: necesitan acompañamiento, práctica guiada, estrategias claras y espacios que fomenten el gusto por aprender. Los centros de lectura y escritura han demostrado ser una respuesta efectiva para fortalecer estas competencias en estudiantes de diversas edades y contextos. La propuesta de intervención se apoya en teorías sólidas, en metodologías activas y en modelos de gestión que garantizan que la intervención sea organizada, realista y sostenible.

La lectoescritura es la capacidad de leer comprendiendo lo que está en un texto y escribir de manera clara y precisa. Desarrollar habilidades de lectoescritura permitirá al niño y niña estimular la concentración y la capacidad de análisis, acceder a una gran

cantidad de conocimiento de distintos temas, y desde diversas perspectivas lo que generará un pensamiento crítico, desarrollar autonomía y la capacidad para explotar de manera plena las capacidades humanas y, en su etapa escolar, le permitirá obtener muy buenas calificaciones. El Centro Integral de Lectura y Escritura no es solo un proyecto pedagógico: es una oportunidad para transformar la manera en que los estudiantes leen, piensan, escriben y comprenden el mundo.

2.3.12 Gestión de proyectos educativos desde PMBOK

Implementar el Centro en los seis colegios no es una tarea improvisada; requiere organización, claridad y planificación. El PMBOK (Project Management Institute, 2021) ofrece herramientas para definir qué se va a hacer, cómo, con qué recursos y en qué tiempos. Para la propuesta de intervención se deben considerar los siguientes aspectos:

- **Tiempo:** permite definir cuándo se hará cada acción y cuánto durará, además de cómo organizar las actividades, fases y cronogramas.
- **Costo:** determina el presupuesto del proyecto, cómo distribuir recursos sin desperdiciar esfuerzos y cómo se controlará.
- **Calidad:** asegurar que el servicio educativo tenga estándares altos.
- **Recursos humanos:** nos permite determinar quiénes acompañarán el proceso al definir los perfiles del equipo, las responsabilidades, la capacitación y la carga de trabajo.
- **Riesgos:** es determinar qué problemas podrían ocurrir y cómo anticiparlos.

- **Interesados:** incluye identificar, analizar y comunicarse con quienes participan o son impactados: involucra a estudiantes, familias, docentes, directivos.

Kerzner (2017) señala que los proyectos funcionan mejor cuando la planificación es clara y se evalúa continuamente, algo crucial para el Centro Integral del Grupo Bene. De ahí de plantear la propuesta con los principios del Project Management para lograr los resultados esperados como el desarrollo de las habilidades de lectoescritura en los niños que estudian en los colegios del Grupo Bene. Por lo cual, se elaborará en síntesis el acta de constitución de la propuesta. Además, las herramientas que emplearemos son los KPIs para evaluar el desempeño y determinar si se está logrando el objetivo; por otro lado, se seleccionarán los stakeholders (interesados) y para establecer el flujo de comunicación, así como el papel que desempeñan en la propuesta se elaborará la matriz RACI, la cual define los roles y responsabilidades del equipo para cada tarea o entregable. Se presentará el diagrama de Gantt con las tareas y fechas de los entregables, la matriz de riesgo y la matriz de comunicación.

Capítulo III. Metodología de la Investigación

3.1 Diseño Metodológico

El diseño metodológico de esta propuesta es cuasi- experimental con mediciones de un cuestionario de entrada y otro de salida. Este diseño permite observar la evolución de la variable dependiente *desarrollo de las habilidades de lectoescritura* antes de la implementación de la variable independiente *Centro Integral de lectura y escritura*, manteniendo los grupos formados en los seis colegios.

3.2 Tipo de Investigación

La investigación es aplicada y descriptiva. Es aplicada porque busca resolver un problema específico que es la brecha de la lectoescritura mediante una propuesta de intervención práctica. Por otra parte, es descriptiva ya que se especificará las propiedades y perfiles de los estudiantes del Grupo bene frente a sus competencias comunicativas.

3.3 Enfoque de Investigación

La propuesta de intervención se pensó desde el enfoque mixto, pues siguiendo a Hernández-Sampieri y Mendoza (2018), la intención es relacionar información cuantitativa y cualitativa para obtener resultados reales. De tal manera que con los datos obtenidos el Grupo Bene se verá el avance de sus estudiantes, no solo en la libreta de calificaciones; sino, también, en el cambio actitudinal ya que se podrá observar un comportamiento positivo hacia el aprendizaje de la lectoescritura.

3.4 Operacionalización de las Variables

La operacionalización de las variables permite que los resultados del proyecto sean medibles y reales. A continuación, se describe cómo la gamificación y la lectoescritura se convierten en datos concretos que podamos observar, medir y evaluar.

Tabla 1: Operacionalización de las variables

Variable	Definiciones	Dimensiones	Indicadores	Instrumento
<u>Independiente</u> Gamificación y ABP	1. Estrategia pedagógica que utiliza mecánicas de juego (Kapp) y retos reales para fomentar el aprendizaje activo	1. Mecánicas de juego 2. Dinámicas de reto (ABP)	1. Puntos acumulados, niveles superados, insignias obtenidas 2. Proyectos completados, participación en equipo	1. Plataforma de gestión 2. Rúbrica de evaluación de proyectos
<u>Dependiente</u> Competencia lectoescritura	Capacidad de codificar y decodificar textos, permitiendo la construcción de significados y pensamiento crítico	1. Comprensión lectora 2. Producción escrita	1. Aciertos en nivel literal, inferencial y crítico 2. Coherencia gramatical, riqueza de vocabulario 3. Cohesión del texto	1. Cuestionario y pruebas de ingreso y salida 2. Guía de observación/ rúbrica de redacción

3.5 Instrumentación

3.5.1 Validez y Confiabilidad

Para estar seguros de que la información que obtenemos es exacta, la validez estará mediada desde el juicio de expertos. Tres expertos en lectoescritura y pedagogía determinarán que las preguntas y retos realmente midan lo que prometen: la comprensión y redacción.

Para establecer la confiabilidad, se realizará una prueba piloto con un grupo pequeño para ajustar cualquier ambigüedad en las instrucciones de la gamificación y asegurar que los resultados sean consistentes en los seis colegios.

3.6 Población

La población de esta propuesta de intervención será conformada por los estudiantes de los seis colegios. Se ha identificado un universo de estudiantes que presentan dificultades significativas en las competencias de lectoescritura, se ha obtenido el nombre de los estudiantes a partir de la libreta de calificaciones y los reportes presentados por los profesores. Estos estudiantes necesitan una asistencia diferenciada para alcanzar los estándares de aprendizajes requeridos por el grupo Bene y el Ministerio de Educación.

3.7 Muestra

Para esta propuesta de intervención se ha seleccionado una muestra intencionada de 120 estudiantes (20 estudiantes por cada colegio). Esta decisión metodológica responde a la necesidad de intervenir directamente sobre la población que presenta un

rendimiento académico crítico (calificaciones entre 2 y 6 puntos). Al no tratarse de un estudio generalista, el muestreo intencionado permite enfocar los recursos y la metodología de gamificación en el segmento donde el impacto pedagógico y el retorno de inversión serán más significativos para la institución.

Capítulo IV. Análisis y Discusión

4.1 Recolección y Registro de datos

La recolección de datos se realizará en tres momentos:

1. Prueba de entrada: es una prueba diagnóstica inicial con lecturas por niveles.
2. Registro de progreso será una bitácora de gamificación, pues a medida que los niños participen en los retos, se irá registrando sus avances como, por ejemplo, cuántas veces intentaron un reto antes de lograrlo.
3. Prueba de salida se aplicará al final del ciclo. Se utilizará una prueba similar a la de entrada para medir cuánto subieron de puntaje.

El registro será una matriz digital centralizada donde se subirán los resultados y se permitirá comprobar el avance de los 120 estudiantes.

4.2 Consentimiento Informado

El consentimiento informado es una propuesta de intervención educativa sirve para garantizar el respeto a la autonomía, dignidad y derecho de los participantes, asegurando que conozcan de forma transparente los objetivos, procedimientos, beneficios y riesgos de la actividad antes de aceptar voluntariamente (Mondragón, 2009)

El *consentimiento informado* es un documento en el que se le comunica a los participantes, en este caso como son menores de edad, a sus representantes legales los objetivos, beneficios y posibles riesgos de la intervención, de esta manera se asegura que la participación de los estudiantes sea voluntaria y revocable.

La estructura mínima del “consentimiento informado” es la siguiente: título del proyecto, objetivo, procedimiento, confidencialidad, derecho de retiro y firmas. A continuación, un ejemplo:

<p>FORMATO DE CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA REPRESENTANTES LEGALES</p> <p>Título del proyecto: Implementación de un Centro Integral de Lectura y Escritura mediante estrategias pedagógicas activas para fortalecer la lectoescritura en niños, niñas y adolescentes de los colegios adscritos al Grupo Bene</p> <p>Investigador Responsable: xxx</p> <p>Institución: Grupo BENE</p> <p>1. Propósito Se le invita a que su representado. Participe en un proyecto de innovación educativa que busca fortalecer las habilidades de lectura y escritura. El objetivo es mejorar la comprensión crítica y la producción de textos mediante el uso de tecnologías, juegos de aprendizaje (gamificación) y fijación y proyectos creativos.</p> <p>2. Procedimiento Si usted acepta su representado, participará en Evaluaciones diagnósticas (pre- test) y finales (<u>post test</u>) Sesiones de aprendizaje lúdico y talleres de escritura creativa. Creación de productos multimedia como parte de sus proyectos.</p> <p>3. Confidencialidad y uso de datos Toda la información recolectada será estrictamente confidencial y anónima. Los resultados se presentarán de forma agrupada y estadística. Se cumple con la Ley Orgánica de Protección de Datos Personales del Ecuador. No se publicarán nombres ni fotos sin autorización previa y específica para fines académicos.</p> <p>4. Voluntariedad La participación es totalmente voluntaria. Usted tiene el derecho de retirar a su representado del estudio en cualquier momento, sin que esto afecte de ninguna manera sus calificaciones o su relación con la institución educativa.</p> <p>5. Beneficios El estudiante recibirá un refuerzo pedagógico especializado, acceso a metodologías innovadoras y herramientas que mejorarán su rendimiento académico general.</p> <p>6. Declaración de consentimiento</p> <p>Yo _____ con C.I. _____, en calidad de representante legal del estudiante _____, declaro que he leído este documento y acepto voluntariamente su participación en este proyecto.</p> <p>Firma del representante: _____ Fecha: _____</p>
--

Imagen 1: Consentimiento Informado

4.3 Análisis e interpretación de los datos

Una vez aplicados los instrumentos a los 120 estudiantes, los datos serán procesados mediante un enfoque mixto: cuantitativo para las notas y cualitativo para el Engagement. El análisis no será ver si la nota subió de 4 a 7, sino entender el porqué del cambio. En el análisis cuantitativo compararemos los promedios antes y después. Queremos saber cuántos alumnos salen de la zona roja (2-6 puntos) y logran llegar a la zona de dominio (7-10 puntos). Mientras que en el análisis cualitativo queremos ver si sus respuestas se ajustan al nivel literal y no son inventadas; el nivel inferencial analizaremos si los estudiantes son capaces de leer entre líneas y deducir información que no está escrita textualmente, gracias a las pistas de los juegos

4.4 Discusión

La discusión no se basará en el contraste de los resultados obtenidos, pues esta propuesta de intervención tiene carácter propositivo, sino en la proyección fundamentada de su impacto y la validación de su diseño frente a las teorías de gestión y pedagogía activa.

Al introducir las teorías de gestión estamos garantizando una planificación organizada para que la inversión se convierta en un beneficio tangible para los 120 niños. Al proponer una Matriz de riesgos y un cronograma de ruta (diagrama de Gantt) se garantiza que el dinero invertido no sea un gasto, sino un activo institucional. Las estructuras de gestión y monitoreo permiten que los proyectos educativos salgan victoriosos, pues la implementación de los KPIs actúa como un sistema de alerta logrando que la incertidumbre pasé a una ejecución más transparente. Además, esto permite pasar de una administración educativa a una gerencia de proyectos de aprendizaje.

Por otro lado, al presentar una propuesta que integra la gamificación y el aprendizaje basado en proyectos, se cambia el modelo mental del niño frente a la lectura y

escritura, ya que no las ve como algo tedioso, sino que las utiliza como herramientas para ganar retos, es decir, como recursos para enfrentar la vida. Al experimentar un ambiente de aprendizaje distinto en donde se conjugan la curiosidad, la tecnología y el juego lo hace pensar de manera distinto, le da persistencia para volver a repetir algo y poder comprender, razonar, interpretar y enfrentar su entorno, pues ha adquirido habilidades que lo llevan a resolver problemas de manera más natural.

Capítulo V. Propuesta de Intervención

5.1 Planteamiento del procedimiento

El procedimiento de esta intervención se ha diseñado como un sistema integrado que busca resolver la desconexión cognitiva detectada en los estudiantes del Grupo BENE. No se trata de un simple refuerzo académico, sino de una reingeniería del proceso de aprendizaje estructurada en cuatro fases:

Fase I: Diagnóstico de línea base y segmentación (1 mes)

Antes de iniciar la intervención es necesario determinar el vacío cognitivo de lectoescritura. Para lograrlo se aplicará un instrumento de diagnóstico (ver Apéndice 2) que no solo califique, sino que categorice el error, es decir, es un error de decodificación e interpretación o es una falta de motivación. Según el estándar del PMBOK, esta fase es la de definición de requisitos. Sin una línea base clara, es imposible medir el Retorno de inversión (ROI). En esta fase, los 120 alumnos son segmentados para recibir misiones adaptadas a su nivel real de lectoescritura.

Fase II: Inmersión narrativa y gamificación (meses 2 -4)

En esta fase los estudiantes dejan de ser alumnos con problemas para convertirse en investigadores o exploradores. Cada regla ortográfica y cada nivel de lectura se transforma en una herramienta para avanzar en una narrativa gamificada. Según Kapp (2012), la gamificación ataca la raíz del problema la frustración por el error ya que el juego le da una estructura lógica y una recompensa inmediata que valida el esfuerzo y no solo el resultado final.

Fase III: Aplicación de proyectos (ABP) y nivel inferencial (meses 5-8)

El aprendizaje sale del cuaderno y se aplica a retos reales. Los estudiantes deben redactar propuestas para resolver problemas en sus sedes. Ayuda a cerrar la brecha madurativa de los estudiantes de 8 a 12 años, pues se obliga al cerebro a pasar del nivel literal (datos sueltos) al nivel (inferencial) (relacionar ideas). Además, este procedimiento lleva al estudiante a utilizar la escritura como una herramienta de poder y comunicación.

Fase IV: validación de Salida y cierre del proyecto (meses 9-12)

En esta fase se aplica el post-test (Ver apéndice 2) y se hace una auditoría de los resultados. Se comparan las rúbricas iniciales con las finales.

5.2 Validación técnica

Esta propuesta se válida a través de Ley Orgánica de Educación Intercultural (LOEI), al respetar los estándares de calidad educativa y autonomía pedagógica. Por otra parte, también se valida, pues se utiliza el PMBOK para asegurar que cada entregable (diagnósticos, talleres y productos finales) se ejecute de tal manera que se minimicen los riesgos de deserción y se asegure cumplir con el currículo nacional.

5.3 Validación financiera

La validación financiera de esta propuesta no solo se limita al flujo de caja, sino que se sustenta en una justificación estratégica: la reducción de la tasa de deserción de los estudiantes con bajo rendimiento (notas de 2 a 6). Al estabilizar académicamente a la muestra, los estudiantes, el proyecto garantiza la permanencia de los ingresos por pensiones, lo que valida la viabilidad económica del Centro a corto y largo plazo. Por lo cual, el aseguramiento de la viabilidad financiera se determinará a partir de una

estructura de costos que optimiza los recursos de los seis colegios. La inversión está en la formación de “Game Masters” (docentes), licencias de plataformas de lectura y kits lúdicos. Por lo expuesto, la rentabilidad del proyecto se medirá por la retención estudiantil y el valor agregado a la marca institucional del grupo Bene.

A continuación, se realiza un desglose para las 6 sedes durante el ciclo anual:

Tabla 2: Presupuesto detallado

CATEGORÍA	DESCRIPCIÓN	INVERSIÓN
Capital humano	Honorarios de especialistas y tutores (Game Másteres) por sede.	\$ 45,000
Infraestructura digital	Licencia de software, hosting y mantenimiento de la plataforma	\$ 12,000
Material y logística	Kits de misiones físicas, insignias de recompensa y papelería ABP	\$ 8,000
Formación y capacitación	Talleres de actualización para el personal docente y administrativo	\$ 5,000
Reserva de contingencia	Fondo del 10% para imprevistos (Estándar PMBOK)	\$ 8,000
Inversión total		\$ 78,000

5.3.1 Justificación de la inversión (ROI académico y estratégico)

La implementación del Centro Integral de lectura y escritura para el Grupo BENE no debe ser vista como un costo operativo adicional, sino como una inversión de capital intelectual con retornos medibles en tres dimensiones críticas: la mitigación del costo por repitencia y deserción, la valoración de la marca e institucional y, la optimización de recursos y economía de escala.

En la dimensión *mitigación del costo por repitencia y deserción* debemos destacar que la baja comprensión lectora es la causa principal del fracaso escolar en áreas transversales como matemáticas y ciencias. Un estudiante que repruebe el año lectivo representa una pérdida económica directa para la institución y la familia. Al fortalecer la competencia de lectoescritora, el Centro actúa como un seguro de retención, asegurando que el flujo de pagos de pensiones se mantenga estable y que los índices de promoción escolar alcance el 98% de éxito.

La valorización de la marca institucional se da por las metodologías de vanguardia como la gamificación y el aprendizaje basado en un problema, además de la gestión bajo los estándares del PMBOK posicionan al grupo BENE como un referente de innovación en Ecuador. Este prestigio se traduce en una mayor captación de nuevas matrículas y en la fidelización de las familias actuales quienes perciben un valor agregado tangible que justifique el costo de la educación privada.

La optimización de recursos y economía de escala está dada por un presupuesto proyectado de 6.460 dólares mensuales que permite centralizar la Calidad Educativa en los 6 colegios. En lugar de intervenciones aisladas y costosas por cada profesor, el centro ofrece un modelo replicable y eficiente. La inclusión de un fondo de imprevistos de 300 dólares al mes y reservas de mantenimiento asegura que la infraestructura de 20.000 dólares no se desprece prematuramente protegiendo los activos del Grupo BENE a largo plazo.

Finalmente, la inversión garantiza que el perfil de salida de los estudiantes cumpla estrictamente con los estándares de la LOEI y las exigencias de las pruebas de acceso a la educación superior.

Capítulo VI. Plan Estratégico de la Propuesta de Intervención

6.1. Descripción del procedimiento

Siguiendo los estándares del PMBOK, la propuesta de intervención se ejecutará desde el ciclo de vida adaptativo (ágil), dividido en cuatro fases principales o desde EDT (estructura de desglose del trabajo), según los tiempos o requerimientos del Grupo BENE.

Ciclo adaptativo (ágil)

- 1. Fase de inicio y diagnóstico:** Identificación de los 120 estudiantes con notas de 2 a 6 puntos. Se realiza el acta de constitución del proyecto y se establecen los “Game Másteres” (tutores) en cada sede.
- 2. Fase de planificación (diseño gamificado)** es la creación de la narrativa y los niveles de juego basados en el modelo de Karl Kapp. Se diseñan misiones que transformarán la redacción mecánica en una producción de textos con propósito.
- 3. Fase de ejecución** (despliegue de la gamificación) es la implementación del ABP en las aulas. Los estudiantes enfrentan retos de nivel literal e inferencial para ganar insignias y subir de nivel, eliminando el hábito de “inventar respuestas”
- 4. Fase de cierre y control** es la evaluación del impacto mediante la prueba de salida y entrega de reportes de progreso al Directorio del Grupo Bene.

6.2 Estructura de desglose del trabajo (EDT/WBS)

La estructura del desglose organiza el trabajo (EDT) es lo que exige el PMBOK en bloques manejables. Cada nivel asegura que no se escape ningún detalle de los 78,000 dólares invertidos.

Nivel 1: Gestión del Proyecto

- Acta de constitución (aprobación del directorio)
- Plan de dirección (cronograma y presupuesto)
- Monitoreo y control de KPIs

Nivel 2: Diseño Pedagógico (gamificación/ABP)

- Creación de la narrativa y misiones
- Diseño de rúbricas de evaluación: niveles literal e inferencial
- Elaboración de Guías para proyectos ABP

Nivel 3: Implementación tecnológica

- Configuración de la plataforma de retos
- Carga de usuarios (120 estudiantes de la muestra)
- Sistema de insignias y logros digitales

Nivel 4: Ejecución y capacitación

- Talleres para “Game másteres” (docentes de las seis sedes)
- Aplicación de pruebas diagnósticas (pre-test)
- Ciclos de misiones mensuales

Nivel 5: Cierre y resultados

- Evaluación final (post-test)
- Informe de impacto académico y financiero

- Entrega de resultados al Grupo BENE

Es necesario destacar la importancia que representa el **Acta de Constitución**, es como la cédula de identidad de una persona, pues otorga existencia Legal y formal a la propuesta dentro del Grupo BENE. Al definir desde el primer momento quién tiene la autoridad para tomar decisiones y cómo se administrarán los 78.000 dólares asignados, se establece un marco de transparencia que protege tanto al director del proyecto como a la institución. Sin este documento, cualquier iniciativa pedagógica corre el riesgo de diluirse en la improvisación, ya que el Acta actúa como el contrato social que alinea las expectativas del directorio con las metas del equipo operativo.

De una perspectiva estratégica, este documento es fundamental porque delimita con claridad el alcance y los objetivos, evitando que el proyecto crezca de forma descontrolada o se desvíe de su propósito original. Al plasmar en blanco y negro los criterios de éxito y las restricciones, el Acta de Constitución sirve como un norte que guía la ejecución de las metodologías de Gamificación y ABP. Permite que ante cualquier duda durante los 10 meses de implementación. Todos los involucrados puedan regresar a este documento base para recordar qué problemas estamos resolviendo y cuáles son las metas académicas que prometimos alcanzar para los 120 estudiantes.

Finalmente, la importancia del **Acta** radica en su capacidad para anticipar el futuro mediante la identificación temprana de riesgos y la asignación de recursos. Al formalizar este documento bajo el estándar PMBOK, el proyecto no deja de ser una buena intención para convertirse en una operación general robusta. Hoy esto genera confianza en los interesados (stakeholders), ya que demuestra que la inversión está

respaldada por una estructura de control que garantiza que cada esfuerzo se traduzca en una mejora real de la lectoescritura, transformando el entorno de aprendizaje en un activo, sostenible y auditable para la organización.

El Acta de Constitución (Ver Apéndice 3) está formada por cinco secciones:

Sección 1

- **Resume ejecutivo:** se describe las distintas secciones que se desarrollarán más adelante en este documento. Aquí se cubre la definición, organización y plan del proyecto, así como los riesgos, problemas, supuestos y restricciones.
- **Propósito y visión del proyecto:** se declara el propósito, qué busca lograr el proyecto.
- **Objetivos del proyecto:** se enumeran los objetivos esenciales. Cada objetivo debe ser una afirmación que describa lo que se pretende lograr.

Sección 2

- **Alcance del proyecto:** reúne las actividades, hitos y entregables. Su objetivo es delimitar el trabajo que se llevará a cabo.
- **Gestión de la calidad:** se definen los estándares de calidad en los procesos de aseguramiento de la calidad y las directrices de control de calidad desde una perspectiva general.
- **Cronograma:** presenta una visión general del calendario del proyecto.

Sección 3

- **Gestión de recursos:** Se resume la duración y el esfuerzo de cada miembro del equipo. Comienza con la función, seguida de las fechas de inicio y fin y el porcentaje del esfuerzo asignado.
- **Costos estimados y presupuesto del proyecto:** es una visión general de los recursos necesarios para completar el proyecto. Puede incluir mano de obra, materiales o costos generales mientras que el presupuesto total debe enumerar todos los gastos.
- **Análisis costo-beneficio:** ayuda a justificar la inversión de recursos y asegurar que el proyecto esté alineado con los objetivos organizacionales, también, puede ayudar a obtener la aprobación de los interesados y mitigar riesgos.

Sección 4

- **Equipo del proyecto:** se selecciona el equipo del proyecto definiendo los roles dentro de este. Puede incluir el patrocinador, el Comité de revisión, el director del proyecto, miembros del equipo, etcétera.
- **Interesados del proyecto:** se deben considerar a los interesados. Se describe quiénes son y cómo utilizarán las los entregables del proyecto.

Sección 5

Gestión de cambios: Hoy se explican cómo se manejarán los cambios una vez que el proyecto comenzó.

Gestión de riesgos: Se describe qué riesgos podrían surgir, indica la probabilidad de que sea alta, media o baja y el impacto que tendrían.

6.3 Cronograma Propuesto

El proyecto se ejecutará en un ciclo anual, iniciando con una fase de montaje previa al año lectivo:

Tabla 3: Diagrama de Gantt

Nivel	Actividad/entregable	Meses					
		1-2	3-4	4-5	6-7	7-8	9-10
1. Gestión	Acta, plan de dirección y control	x	x	x	x	x	x
2. Diseño	Narrativa, rúbricas y Guías ABP	x	x				
3. Tecnología	Plataforma, carga de usuarios e insignias		x	x			
4. Ejecución	Talleres docentes y pre-test		x	x			
4.1 Operación	Ciclos de Misiones mensuales (gamificación)			x	x	x	
5. Cierre	Post-test e informe de Impacto (ROI)						x

6.4. Plan de gestión de riesgos

El plan de gestión de riesgo constituye el escudo estratégico del proyecto, diseñado para transformar la incertidumbre en un factor controlado que no comprometa la inversión de 78000 dólares. Bajo los lineamientos del PMBOK, este plan no se limita a alistar posibles problemas, sino que establece un protocolo de respuesta inmediata ante cualquier evento que amenace la ruta crítica, como la resistencia docente o fallas técnicas en las sedes. Se busca asegurar la meta, es decir, alcanzar un promedio académico de 7.5 sea un compromiso innegociable y no una simple expectativa.

La matriz de riesgo se anticipa problemas potenciales para tener un plan antes de que ocurran. En la siguiente matriz se han resaltado los posibles riesgos; la probabilidad que ocurran, y el grado de su impacto y el plan de contingencia o mitigación si el evento llegase a ocurrir.

Tabla 4: Matriz de riesgo

Riesgo	Probabilidad	Impacto	Plan de mitigación (acción)
Fallas en la infraestructura tecnológica	Media	Medio	Soporte técnico dedicado y repositorio de actividades “offline (impresas)
Baja adopción de las estrategias por parte de los docentes o deserción	Baja	Alto	Programa de incentivos y acompañamiento técnico semanal en cada sede
Actualización de narrativa	Media	Alto	Ajuste dinámico de la narrativa del juego para mantener el interés alto.
Ajuste de materiales ABP	Media	Medio	Revisión de los materiales con pares para realizar ajustes pertinentes
Uso ineficiente del presupuesto	Baja	Alto	Auditorías trimestrales siguiendo la línea base de costos del PMBOK

Cabe destacar que la Matriz de Riesgo es la que me previene por lo que se enfoca en la estrategia, ya que su objetivo es identificar qué cosas malas podrían pasar y cómo vamos a reaccionar para que no ocurran y la complementa la Reserva de contingencia, pues su fin es poner una cifra en dólares a esos riesgos para que afrontarlos y que el proyecto siga adelante. A continuación, se coloca la matriz de Reservas de contingencia:

Tabla 5: Matriz de Reserva de contingencia

Riesgo identificado	Impacto presupuestario estimado	Probabilidad	Monto de reserva
Fallas en la infraestructura	Alto	Media	3,000
Deserción o rotación docente	Medio	Baja	1,500
Necesidad de actualización de narrativa	Medio	Media	2,500
Ajustes de materiales ABP; incremento en el costo de insumos físicos para trabajos prácticos	Bajo	Media	1,000
Total de reserva de contingencia			8,000

En sí, la reserva de contingencia no es un excedente, sino un fondo estratégico destinado a cubrir los riesgos conocidos o desconocidos. Además, el uso de la reserva

la aprueba el Director del proyecto y debe estar debidamente justificado mediante un reporte de incidencia.

6.5 Gestión de los interesados (stakeholders)

La gestión de los interesados es el proceso de identificar, analizar y planificar estrategias para lograr que todas las personas u organizaciones que afectan o son afectadas por el proyecto trabajen a favor de este. Por otra parte, la matriz de los interesados identifica quiénes tienen el poder de decisión y quiénes son los beneficiarios, definiendo cómo actuar con cada uno.

Tabla 6: Matriz de los interesados

Interesados	Impacto	Influencia	Estrategia de gestión
Directorio del Grupo Bene	Alto	Alta	Gestionar de cerca los informes mensuales de KPIs y retorno de inversión
Director del proyecto	Alto	Alta	Responsable de liderar la ejecución, el control de riesgos y el presupuesto
Docentes/Tutores (Game másteres)	Alto	Media	Hay que mantenerlos satisfechos por eso es necesaria la capacitación constante para asegurar la adopción de la gamificación
Estudiantes (120)	Alto	Baja	Fomentar e engagement, ya que ellos son los protagonistas; su interés dicta el éxito académico.
Padres de familia	Medio	Baja	Hay que mantenerlos informados con reportes de progreso para evitar resistencia al nuevo modelo.

Para que fluya el proceso de implementación, es necesaria la creación de la matriz **RACI**, cuyo fin es eliminar la confusión, es decir, con ella ningún miembro del Centro tendrá alguna excusa. En sí, lo que se asegura es que el flujo de trabajo entre las seis sedes sea ordenado y eficiente.

RACI significa:

- **R** (responsable): el que hace el trabajo
- **A** (Accountable (autoridad): el que rinde cuentas y firma la aprobación final (solo puede haber uno por tarea)
- **C** (consultado): personas que dan su opinión o consejo técnico
- **I** (informado): personas a las que se les avisa cuando la tarea está lista.

Tabla 7: Matriz RACI

Actividades del proyecto	Director del proyecto	Directorio Grupo Bene	Docentes (Game Másteres)	Equipo de Soporte técnico	Padres de familia
1. Acta de constitución	R	A	I	I	I
2. Diseño de narrativa y misiones	A	C	R	C	I
3. Configuración de la plataforma	A	I	C	R	I
4. Capacitación a docentes	A	I	R	C	I
5. Aplicación de pre-test	A	I	R	I	I

6. Ejecución de misiones mensuales	A	I	R	C	I
7. Monitoreo de KPIs y ROI	R/A	I	C	I	I
8. Entrega de informes de progreso	R/A	I	I	I	I
9. Evaluación final (post-test)	A	I	R	I	I
10. Cierre y rendición de cuentas	R	A	I	I	I

6.6 Gestión de la comunicación

Posiblemente es el área más crítica para esta propuesta de intervención, ya que se estima que el Director del proyecto dedica el 90% de su tiempo a comunicarse, pues debe asegurarse que la información correcta llegue a la persona adecuada, en el momento preciso y con el impacto deseado, especialmente para el Centro pues se manejan 6 sedes, 120 alumnos y un presupuesto de 78,000 mil dólares.

Hay tres procesos clave de la comunicación: planificar la gestión de las comunicaciones, gestionar las comunicaciones y monitorear las comunicaciones. Además, se debe considerar cuatro dimensiones para mejorar la comunicación. Estas dimensiones son la interna, externa, vertical y la horizontal.

La matriz de comunicaciones permite observar las 4 dimensiones:

Tabla 8: Matriz de comunicaciones

¿Qué comunicar?	¿Quién lo comunica?	¿A quién?	Canal	Frecuencia
Estado de KPIs y ROI	Director	Directorio Bene	Informe ejecutivo	Mensual
Alertas de Bajo engagement	Game Máster	Director	Plataforma/Dashboard	Semanal
Progreso de misiones	Sistema/ Tutor	Padres de familia	Correo	Quincenal
Incidencias técnicas	Soporte técnico	Equipo operativo	Chat Grupal/Reporte de incidencias	Inmediato

6.7 Estrategias de implementación (tácticas)

Para que el plan funcione, usaremos las siguientes tácticas:

- **Lanzamiento:** crear un evento de “inmersión” donde los niños reciben su primera misión.
- **Narrativa transmedia:** la lectoescritura no es un examen, es una “misión de rescate” donde cada texto redactado correctamente libera una pista.
- **Andamiage pedagógico:** pasar de preguntas literales simples a retos inferenciales complejos de forma gradual (Gamificación).
- **Sistema de recompensas:** uso de insignias digitales y físicas para premiar el esfuerzo, no solo el resultado correcto (Gamificación)

- **Ciclos de retroalimentación:** reuniones mensuales entre los coordinadores de sede para ajustar la metodología.
- **Micro learning para docentes:** cápsulas de vídeo rápidas para que los profesores aprendan a usar la plataforma sin saturarlo.

6.8 Criterio de Evaluación: KPI

Para la evaluación se utilizará el KPI, el cual es un indicador clave de desempeño, es decir, es una unidad de medida que nos indica si estás logrando los objetivos o no.

- El **KPI académico** mide el éxito del estudiante frente a los estándares del Ministerio o la institución. Responde a la pregunta: ¿lograremos que el niño apruebe? Determina qué tan efectivo fue el aprendizaje, pues el objetivo es que al menos 102 de los 120 estudiantes (85%) abandonen el rango crítico de calificaciones (2 a 6) para situarse en un nivel satisfactorio de 7 a 10 puntos)
- El **KPI pedagógico (el proceso de aprendizaje)** mide la eficacia de la Gamificación y el ABP. Responde a la pregunta ¿la metodología está funcionando para enseñar. Se evalúa cuántos niños logran pasar de una lectura literal a una inferencial sin depender del tutor. Se usa una rúbrica de niveles para confirmar que el pensamiento crítico está madurando. La eficacia del aprendizaje basado en proyectos se mide por la entrega de productos reales.
- El **KPI de gestión (control del proyecto- PMBOK)** mide la salud administrativa y el uso de los 78 mil dólares. Responde a la pregunta: ¿estamos siendo eficientes con el dinero y el tiempo? Su función es el control de tiempo y desviaciones, la optimización del costo y el compromiso docente.

- El **KPI de Engagement (conexión emocional o involucramiento)** mide el compromiso del alumno con la plataforma y el Centro. Responde a la pregunta: ¿el niño quiere aprender o lo hace por obligación. En sí se evalúa al vínculo del niño con su propio aprendizaje.

A continuación, un resumen de los KPIs:

Tabla 9: Resumen de los KPIs

Categoría	KPI principal	Indicador de Éxito
Académico	Nota promedio	Subir de 2 a 7.5
Pedagógico	Nivel inferencial	80% de los estudiantes alcanzan este nivel
Gestión	Uso del presupuesto	Ejecución del 100% sin sobrecostos
Engagement	Autonomía	Más de dos ingresos voluntarios por semana

Como se observa en la tabla los KPIs de gestión cuidan el dinero del Grupo BENE, los Pedagógicos cuidan la metodología; los de Engagement aseguran que el niño no se rinda y los académicos validan que, finalmente, el estudiante aprendió a leer y escribir correctamente.

Conclusiones

- La integración de la Gamificación (Kapp) y el ABP constituirá una solución efectiva para la brecha de lectoescritura. A diferencia de los métodos tradicionales, esta propuesta ataca la raíz del problema: la falta de motivación y la desconexión entre la lectura y su utilidad práctica.
- La aplicación de estándares internacionales de gestión de proyectos (PMBOK) garantizará que la intervención en los seis colegios sea uniforme, medible y controlada. La inclusión de una Matriz de riesgos y Reservas de contingencia se asegura que el proyecto puede enfrentar imprevistos sin comprometer la calidad académica.
- La investigación demostrará que el centro integral no solo mejora las notas en Lengua y Literatura, sino que eleva el rendimiento transversal en todas las áreas del conocimiento, fortaleciendo el perfil de salida del estudiante conforme a los estándares del Ministerio de Educación del Ecuador.
- Por último, el fortalecimiento de la lectoescritura actúa como un mecanismo de retención estudiantil, protegiendo los ingresos institucionales y elevando el prestigio del Grupo BENE. La gestión profesional bajo el enfoque de activos versus gastos asegura que cada recurso que se traduzca en un incremento medible el capital intelectual de la organización.

Recomendaciones

Por lo investigado y el diseño de esta propuesta se sugieren las siguientes acciones para el Grupo BENE:

- Se recomienda que la capacitación docente no sea un evento aislado, sino un programa de formación continua. El éxito de la gamificación depende directamente de la creencia y entusiasmo del profesor en el aula permitiendo, así institucionalizar el rol del Game Máster.
- Es de vital importancia utilizar los tableros de control (**KPIs**) mensualmente. No se debe esperar al final del año para realizar ajustes; la agilidad en la toma de decisiones es lo que garantiza que los 120 niños alcancen la meta de 7.5 puntos.
- Tras el primer ciclo de 10 meses, se recomienda evaluar la expansión de este Centro integral a otras áreas críticas, como el razonamiento lógico matemático, aprovechando la infraestructura tecnológica y la experiencia en gestión de proyectos ya adquirida.
- Fomentar una comunicación abierta con los padres de familia sobre los beneficios de la plataforma digital, transformando la percepción de la tecnología de un simple entretenimiento a una herramienta poderosa de fortalecimiento cognitivo es necesaria para que la comunidad conozca la calidad educativa del Grupo BENE.

Referencias

- Ausubel, D. (1983). *Psicología educativa: Un punto de vista cognoscitivo*. Trillas.
- Bereiter, C., & Scardamalia, M. (1987). *The psychology of written composition*. Lawrence Erlbaum.
- Carlino, P. (2005). *Escribir, leer y aprender en la universidad: Una introducción a la alfabetización académica*. Fondo de Cultura Económica.
- Cassany, D. (1999). *Construir la escritura*. Paidós.
- Cassany, D. (2006). *Tras las líneas: Sobre la lectura contemporánea*. Anagrama
- Fountas, I. C., & Pinnell, G. S. (2011). *Guided reading: Responsive teaching across the grades*. Heinemann.
- Hayes, J. R., & Flower, L. (1980). Identifying the organization of writing processes. In L. W. Gregg & E. R. Steinberg (Eds.), *Cognitive processes in writing* (pp. 3–30). Erlbaum.
- Kapp, K. M. (2012). *The gamification of learning and instruction*. Pfeiffer.
- Kerzner, H. (2017). *Project management: A systems approach to planning, scheduling, and controlling* (12th ed.). Wiley
- Kintsch, W., & van Dijk, T. A. (1983). *Strategies in discourse comprehension*. Academic Press.
- MinEduc. (2022). *Resultados educativos nacionales: Estado de la educación en Ecuador*. Ministerio de Educación.
- Ministerio de Educación LOEI
- Mondragón-Barrios L. (2009). *Consentimiento informado: una praxis dialógica para la investigación* [Informed consent: a dialogic praxis for the research]. *Revista de investigación clínica; órgano del Hospital de Enfermedades de la Nutrición*, 61(1), 73–82.
- Solé, I. (1992). *Estrategias de lectura*. Graó.
- Villamañán, Elena, Ruano, Margarita, Fernández-de Uzquiano, Enma, Lavilla, Paz, González, Diana, Freire, Mercedes, Sobrino, Carmen, & Herrero, Alicia. (2016). *El consentimiento informado en investigación clínica: ¿entienden los*

pacientes lo que firman? Farmacia Hospitalaria, 40(3), 209-218. <https://dx.doi.org/10.7399/fh.2016.40.3.10411>

Vygotsky, L. S. (1979). *El desarrollo de los procesos psicológicos superiores*. Grijalbo.

Apéndice 1 Pre- Test

Texto

Ana encontró un gatito pequeño en el jardín de su casa. El gatito estaba mojado porque había llovido toda la noche. Ana lo llevó dentro, lo secó con una toalla y le dio lechita tibia. Después, hizo un cartel para buscar a su dueño. Al día siguiente, una vecina tocó la puerta y agradeció a Ana por cuidar a su mascota.

1 ¿Dónde encontró Ana al gatito?

- a) En la calle
- b) En el jardín
- c) En el parque
- d) En la escuela

2. ¿Por qué el gatito estaba mojado?

- a) Porque se cayó al agua
- b) Porque se bañó
- c) Porque había llovido
- d) Porque jugó con agua

3. ¿Qué le dio Ana al gatito?

- a) Pan
- b) Agua fría
- c) Leche tibia
- d) Carne

4. ¿Cómo se sentía el gatito cuando Ana lo encontró?

- a) Cómodo
- b) Asustado o incómodo
- c) Enojado
- d) Feliz

5. ¿Por qué Ana hizo un cartel?

- a) Para quedarse con el gatito
- b) Para venderlo
- c) Para encontrar a su dueño
- d) Para jugar

6. ¿Crees que Ana actuó correctamente?

- a) Sí, porque ayudó al gatito
- b) No, porque no debía tocarlo
- c) No, porque debía ignorarlo
- d) Sí, porque quería jugar

7. ¿Qué habrías hecho tú en lugar de Ana?

- a) Ignorarlo
- b) Ayudarlo y buscar al dueño
- c) Dejarlo en la lluvia
- d) Asustarlo

Matriz de Evaluación – 8 a 9 años

Puntaje total sugerido: 18 puntos

(6 puntos por cada nivel)

Nivel	Indicadores evaluables	Puntaje	Evidencias observables	Criterio de logro
Literal	Identifica personajes, lugar y hechos explícitos.	0-6 pts	Marca correctamente respuestas directas del texto	5-6 = Alto 3-4 = Medio 0-2 = Bajo
Inferencial	Establece relaciones causa-efecto e interpreta significado contextual	0-7 pts	Selecciona respuestas que requieran análisis implícito.	6-7 = Alto 4-5 = Medio 0-3 = Bajo
Crítico	Evalúa posturas y propone soluciones coherentes.	0-7 pts	Respuestas demuestran juicio fundamentado	6-7 = Alto 4-5 = Medio 0-3 = Bajo

Test 2: 10 – 11 años

Texto

El uso excesivo de dispositivos electrónicos puede afectar la salud de los niños. Pasar muchas horas frecuentes a una pantalla puede causar problemas de sueño y reducir el tiempo dedicado a la actividad física, Sin embargo, cuando usan con moderación, los dispositivos también pueden ser útiles para aprender y comunicarse.

1. ¿Qué puede afectar el uso excesivo de dispositivos?
 - a) La alimentación
 - b) La salud
 - c) La ropa
 - d) La escuela
2. ¿Qué problemas puede causar el exceso de pantallas?
 - a) Más energía
 - b) Mejor sueño
 - c) Problemas de sueño
 - d) Más ejercicio
3. ¿Qué aspectos positivos menciona el texto?
 - a) Son divertidos solamente
 - b) Ayudan a aprender y comunicarse
 - c) No tienen riesgos
 - d) Reemplazan a los libros
4. ¿Por qué es importante usar los dispositivos con moderación?
 - a) Porque siempre son peligrosos
 - b) Porque pueden tener efectos negativos si se abusa
 - c) Porque no sirven para nada
 - d) Porque los adultos lo dicen
5. ¿Qué podría pasar si un niño no realiza actividad física?
 - a) Mejorará su salud
 - b) Podría afectar su bienestar
 - c) Dormirá más
 - d) No pasará nada
6. ¿Estás de acuerdo con que se limite el tiempo de pantalla?
 - a) Sí, porque protege la salud
 - b) No, porque no importa la salud
 - c) No, porque siempre es bueno
 - d) Sí, porque prohíbe aprender
7. ¿Qué recomendación agregarías al texto?
 - a) Usarlo todo el día
 - b) Alternar pantallas con actividades al aire libre
 - c) Eliminar la escuela
 - d) No dormir

Matriz de Evaluación – 10 a 11 años

Puntaje total sugerido: 21 puntos

(7 puntos por cada nivel)

Nivel	Indicadores evaluables	Puntaje	Evidencias observables	Criterio de logro
Literal	Identifica idea principal explícita y datos relevantes	0-7 pts	Reconoce información textual exacta.	6-7 = Alto 4-5 = Medio 0-3 = Bajo
Inferencial	Establece relación causa-efecto e interpreta significado contextual.	0-7 pts	Selecciona respuestas que requieren análisis implícito.	6-7 = Alto 4-5 = Medio 0-3 = Bajo
Crítico	Evalúa posturas y propone soluciones coherentes.	0-7 pts	Respuestas demuestran juicio fundamentado	6-7 = Alto 4-5 = Medio 0-3 = Bajo

Test 3: 12 años

Texto

El cambio climático es uno de los mayores desafíos actuales. Las actividades humanas, como la quema de combustibles fósiles y la deforestación, han aumentado la cantidad de gases contaminantes en la atmósfera. Esto provoca el aumento de la temperatura global y fenómenos extremos como sequías e inundaciones. Para enfrentar este problema, es necesario adoptar prácticas sostenibles y reducir el consumo irresponsable.

1. ¿Cuál es uno de los mayores desafíos actuales?
 - a) La tecnología
 - b) El cambio climático
 - c) La educación
 - d) La economía
2. ¿Qué actividades humanas menciona el texto?
 - a) La pesca y la agricultura
 - b) La lectura y el estudio
 - c) La quema de combustible y la deforestación
 - d) El reciclaje
3. ¿Qué provoca el aumento de gases contaminantes?
 - a) Disminución de la temperatura
 - b) Aumento de la temperatura global
 - c) Más árboles
 - d) Más lluvias suaves
4. ¿Por qué el autor considera el cambio climático como un desafío?
 - a) Porque no tiene solución
 - b) Porque afecta al planeta y a las personas
 - c) Porque es una moda
 - d) Porque ocurre solo en algunos países
5. ¿Qué significa “prácticas sostenibles”
 - a) Acciones que dañan el ambiente
 - b) Acciones que cuidan los recursos a largo plazo
 - c) Acciones rápidas
 - d) Acciones costosas
6. ¿Crees que las personas tienen responsabilidades en el cambio climático?
 - a) Sí, porque las actividades humanas influyen
 - b) No, porque es natural
 - c) No, porque no depende de nadie
 - d) Sí, pero no importa

7. ¿Cuál sería la mejor acción para reducir el problema?
- Consumir más recursos
 - Ignorar la situación
 - Reducir, reutilizar y reciclar
 - Aumentar la contaminación

Matriz de Evaluación – 12 años

Puntaje total sugerido: 24 puntos

(8 puntos por cada nivel)

Nivel	Indicadores evaluables	Puntaje	Evidencias observables	Criterio de logro
Literal	Identifica idea principal, secundarias y conceptos clave.	0-8 pts	Responde correctamente preguntas directas y conceptuales.	7-8 = Alto 5-6 = Medio 0-4 = Bajo
Inferencial	Analiza causas, consecuencias y propósito del autor	0-8 pts	Selecciona respuestas que implican análisis profundos del texto	7-8 = Alto 5-6 = Medio 0-4 = Bajo
Crítico	Evalúa posturas del autor y formula juicio fundamentado.	0-8 pts	Respuestas muestran valoración argumentada y coherente	7-8 = Alto 5-6 = Medio 0-4 = Bajo

Escritura Producción Escrita – 8 a 9 AÑOS

Puntaje total sugerido: 20 puntos (4 puntos por criterio)

Criterio	Indicadores evaluables	Evidencias observables	4 Alto	3 Medio	2 Básico	1 Bajo
Coherencia	Mantiene una idea clara y comprensible	El texto se entiende globalmente	Idea clara y completa	Idea clara con leves confusiones	Idea poco clara	No se entiende
Cohesión	Usa conectores simples (y luego, después).	Oraciones relacionadas entre sí.	Usa conectores adecuados	Usa pocos conectores	Oraciones aisladas	Sin relación entre ideas
Estructura	Presenta inicio, desarrollo y cierre simple.	Secuencia lógica básica	Tiene las 3 partes claras	Falta una parte poco clara	Secuencia desordenada	No hay estructura

Criterio	Indicadores evaluables	Evidencias observables	4 Alto	3 Medio	2 Básico	1 Bajo
Ortografía	Respeto mayúscula inicial y punto final	Escritura legible y normas básicas.	0-1 errores	2 – 3 errores	4 – 5 errores	Más de 5 errores
Vocabulario	Usa palabras variadas y adecuadas	No repite constantemente las mismas palabras.	Vocabulario variado	Algo repetitivo	Muy repetitivo	Muy limitado

Producción Escrita – 10 a 11 AÑOS

Puntaje total sugerido: 25 puntos (5 puntos por criterio)

Criterio	Indicadores evaluables	Evidencias observables	5 Alto	4 Medio	3 Básico	1 - 2 Bajo
----------	------------------------	------------------------	--------	---------	----------	------------

Coherencia	Desarrolla tema con ideas relacionadas	No hay contradicciones.	Ideas claras y organizadas	Leves desordenes	Ideas poco relacionadas	Ideas incoherentes
Cohesión	Usa conectores variados (porque, entonces, sin embargo).	Fluidez entre párrafos	Conectores variados y correctos	Algunos conectores	Escasos conectores	Ausencia de conectores
Estructura	Introducción, desarrollo y conclusión definidos	Organización en párrafos	Estructura completa	Falta detalle en una parte	Organización confusa	Sin estructura

Criterio	Indicadores evaluables	Evidencias observables	5 Alto	4 Medio	3 Básico	1 - 2 Bajo
Ortografía	Aplica reglas básicas y tildes frecuentes.	Escritura correcta y legible	0-2 errores	3-4 errores	5-6 errores	Más de 6 errores
Vocabulario	Usa términos precisos y evita repeticiones	Adecuaciones al tema.	Rico y pertinente	Adecuado	Limitado	Muy pobre

Producción Escrita – 12 AÑOS

Puntaje total sugerido: 30 puntos (6 puntos por criterio)

Criterio	Indicadores evaluables	Evidencias observables	6 Alto	5-4 Medio	3 Básico	1 - 2 Bajo
Coherencia	Presenta tesis o idea central clara y bien desarrollada	Argumentación consistente	Desarrollo lógico y sólido	Leves fallas	Ideas superficiales	Incoherente

Cohesión	Usa variedad de conectores y referencias pronominales	Fluidez textual	Conectores variados y precisos	Uso aceptable	Uso limitado	Sin cohesión
----------	---	-----------------	--------------------------------	---------------	--------------	--------------

Criterio	Indicadores evaluables	Evidencias observables	6 Alto	5-4 Medio	3 Básico	1 - 2 Bajo
Estructura	Organización formal según tipo de texto (narrativo, argumentativo, informativo).	Párrafos bien delimitados	Estructura completa y adecuada	Organización parcial	Desorden estructural	Sin organización
Ortografía	Dominio de reglas generales y acentuación.	Escritura normativa	0-2 errores	3-5 errores	6-8 errores	Más de 8 errores
Vocabulario	Léxico variado, preciso y adecuado al propósito.	Uso correcto de términos.	Amplio y preciso	Adecuado	Limitado	Muy Limitado

Escala global sugerida

Porcentaje de logro	Nivel de desempeño
85% - 100%	Excelente
70% - 84%	Satisfactorio
60% - 69%	En proceso
<60%	Requiere apoyo

Apéndice 2: Post- Test

Post Test – 8 a 9 AÑOS

Texto

Martín quería aprender a andar en bicicleta sin ruedas de apoyo. Al principio se caía y se sentía frustrado. Su hermana mayor lo animó y le explicó cómo mantener el equilibrio. Después de varios intentos, Martín logró avanzar solo y sonrió con orgullo.

1. ¿Qué quería aprender Martín?
 - a) A nadar
 - b) A correr
 - c) A andar en bicicleta
 - d) A patinar
2. ¿Cómo se sentía al principio?
 - a) Feliz
 - b) Frustrado
 - c) Tranquilo
 - d) Orgullosa
3. ¿Quién lo ayudó?
 - a) Su mamá
 - b) Su amigo
 - c) Su hermana
 - d) Su profesor
4. ¿Por qué Martín se caía?
 - a) Porque estaba distraído
 - b) Porque estaba aprendiendo
 - c) Porque la bicicleta estaba rota
 - d) Porque no quería intentarlo
5. ¿Qué ayudó a Martín a lograr su meta?
 - a) Rendirse
 - b) La práctica y el apoyo
 - c) Cambiar de bicicleta
 - d) Dejar de intentar
6. ¿Qué enseñanza deja el texto?
 - a) Es mejor no intentar
 - b) Con esfuerzo se pueden lograr metas
 - c) Las bicicletas son peligrosas
 - d) No debemos escuchar consejos
7. ¿Es importante apoyar a otros cuando aprenden algo nuevo?
 - a) Sí, porque ayuda a mejorar
 - b) No, porque deben aprender solos
 - c) No, porque se acostumbran
 - d) Da lo mismo

Producción escrita (breve)

Escribe 5-6 líneas contando algo nuevo que aprendiste y cómo te sientes.

(Se evalúa con rúbrica de coherencia, estructura y ortografía)

Post Test – 10 a 11 AÑOS

Texto

La lectura diaria fortalece la imaginación y mejora la comprensión. Cuando una persona lee con frecuencia, amplía su vocabulario y desarrolla mayor capacidad para expresar ideas. Además, la lectura la concentración y el pensamiento crítico.

1. ¿Qué fortalece la lectura diaria?
 - a) La memoria únicamente
 - b) La imaginación
 - c) La velocidad
 - d) El deporte
2. ¿Qué se amplía al leer con frecuencia?
 - a) El cuaderno
 - b) El vocabulario
 - c) La televisión
 - d) La tarea
3. ¿Qué estimula la lectura?
 - a) El cansancio
 - b) El pensamiento crítico
 - c) El ruido
 - d) El sueño
4. ¿Por qué la lectura ayuda a expresar mejor las ideas?
 - a) Porque repite palabras
 - b) Porque aumenta el vocabulario
 - c) Porque elimina errores
 - d) Porque obliga a escribir
5. ¿Qué podría ocurrir si una persona no lee nunca?
 - a) Tendría más concentración
 - b) Podría tener menor desarrollo del vocabulario
 - c) Mejoraría su imaginación
 - d) No pasará nada
6. ¿Estás de acuerdo con que la lectura mejora el pensamiento crítico?
 - a) Sí, porque permite analizar ideas
 - b) No, porque solo entretiene
 - c) No, porque no enseña
 - d) Es irrelevante
7. ¿Qué estrategia propondrías para fomentar la lectura en tu curso?
 - a) Prohibir libros}
 - b) Crear un tiempo diario de lectura
 - c) Quitar recreo
 - d) Evitar bibliotecas

Producción escrita

Escribe un texto breve (8-10 líneas) explicando por qué es importante leer.

(Incluir introducción, desarrollo y cierre)

Post Test – 12 AÑOS

Texto

La educación no solo transmite conocimiento, sino que también forma ciudadanos responsables. Una educación de calidad promueve valores como el respeto, la solidaridad y la participación activa en la sociedad. Además, permite desarrollar habilidades para resolver problemas y tomar decisiones informadas.

1. ¿Qué forma la educación además de transmitir conocimiento?
 - a) Deportistas
 - b) Ciudadanos responsables
 - c) Científicos únicamente
 - d) Artistas
2. ¿Qué valores menciona el texto?
 - a) Competencia y velocidad
 - b) Respeto y solidaridad
 - c) Fuerza y poder
 - d) Riqueza y fama
3. ¿Qué habilidades desarrolla la educación?
 - a) Dormir mejor
 - b) Resolver problemas
 - c) Correr rápido
 - d) Dibujar mejor
4. ¿Por qué la educación es importante para la sociedad?
 - a) Porque ocupa tiempo
 - b) Porque prepara personas para participar responsablemente
 - c) Porque es obligatoria
 - d) Porque da tareas
5. ¿Qué significa “decisiones informales?”
 - a) Decidir sin pensar
 - b) Decidir con información y análisis
 - c) Copiar decisiones
 - d) Evitar decisiones
6. ¿Crees que todos deberían tener acceso a educación de calidad?
 - a) Sí, porque favorece el desarrollo social
 - b) No, porque no es necesaria
 - c) Solo algunos
 - d) No importa
7. ¿Qué mejoría del sistema educativo actual?
 - a) Reducir aprendizaje
 - b) Fomentar pensamiento crítico y valores
 - c) Quitar materias
 - d) Eliminar evaluación

Producción escrita

Redactar un texto argumentativo breve (10 – 12 líneas) sobre la importancia de la educación en la sociedad.

(Incluir introducción, desarrollo y cierre)

Escritura Producción Escrita – 8 a 9 AÑOS

Puntaje total sugerido: 20 puntos (4 puntos por criterio)

Criterio	Indicadores evaluables	Evidencias observables	4 Alto	3 Medio	2 Básico	1 Bajo
Coherencia	Mantiene una idea clara y comprensible	El texto se entiende globalmente	Idea clara y completa	Idea clara con leves confusiones	Idea poco clara	No se entiende
Cohesión	Usa conectores simples (y luego, después).	Oraciones relacionadas entre sí.	Usa conectores adecuados	Usa pocos conectores	Oraciones aisladas	Sin relación entre ideas
Estructura	Presenta inicio, desarrollo y cierre simple.	Secuencia lógica básica	Tiene las 3 partes claras	Falta una parte poco clara	Secuencia desordenada	No hay estructura

Criterio	Indicadores evaluables	Evidencias observables	4 Alto	3 Medio	2 Básico	1 Bajo
Ortografía	Respetar mayúscula inicial y punto final	Escritura legible y normas básicas.	0-1 errores	2 – 3 errores	4 – 5 errores	Más de 5 errores
Vocabulario	Usa palabras variadas y adecuadas	No repite constantemente las mismas palabras.	Vocabulario variado	Algo repetitivo	Muy repetitivo	Muy limitado

Producción Escrita – 10 a 11 AÑOS

Puntaje total sugerido: 25 puntos (5 puntos por criterio)

Criterio	Indicadores evaluables	Evidencias observables	5 Alto	4 Medio	3 Básico	1 - 2 Bajo
Coherencia	Desarrolla tema con ideas relacionadas	No hay contradicciones.	Ideas claras y organizadas	Leves desordenes	Ideas poco relacionadas	Ideas incoherentes
Cohesión	Usa conectores variados (porque, entonces, sin embargo).	Fluidez entre párrafos	Conectores variados y correctos	Algunos conectores	Escasos conectores	Ausencia de conectores
Estructura	Introducción, desarrollo y conclusión definidos	Organización en párrafos	Estructura completa	Falta detalle en una parte	Organización confusa	Sin estructura

Criterio	Indicadores evaluables	Evidencias observables	5 Alto	4 Medio	3 Básico	1 - 2 Bajo
Ortografía	Aplica reglas básicas y tildes frecuentes.	Escritura correcta y legible	0-2 errores	3-4 errores	5-6 errores	Más de 6 errores
Vocabulario	Usa términos precisos y evita repeticiones	Adecuaciones al tema.	Rico y pertinente	Adecuado	Limitado	Muy pobre

Producción Escrita – 12 AÑOS

Puntaje total sugerido: 30 puntos (6 puntos por criterio)

Criterio	Indicadores evaluables	Evidencias observables	6 Alto	5-4 Medio	3 Básico	1 - 2 Bajo
Coherencia	Presenta tesis o idea central clara y bien desarrollada	Argumentación consistente	Desarrollo lógico y sólido	Leves fallas	Ideas superficiales	Incoherente
Cohesión	Usa variedad de conectores y referencias pronominales	Fluidez textual	Conectores variados y precisos	Uso aceptable	Uso limitado	Sin cohesión

Criterio	Indicadores evaluables	Evidencias observables	6 Alto	5-4 Medio	3 Básico	1 - 2 Bajo
Estructura	Organización formal según tipo de texto (narrativo, argumentativo, informativo).	Párrafos bien delimitados	Estructura completa y adecuada	Organización parcial	Desorden estructural	Sin organización
Ortografía	Dominio de reglas generales y acentuación.	Escritura normativa	0-2 errores	3-5 errores	6-8 errores	Más de 8 errores
Vocabulario	Léxico variado, preciso y adecuado al propósito.	Uso correcto de términos.	Amplio y preciso	Adecuado	Limitado	Muy Limitado

Escala global sugerida

Porcentaje de logro	Nivel de desempeño
85% - 100%	Excelente
70% - 84%	Satisfactorio
60% - 69%	En proceso
<60%	Requiere apoyo

Apéndice 3: Acta de Constitución (resumen)

ACTA DE CONSTITUCIÓN DEL PROYECTO: CENTRO INTEGRAL DEL GRUPO BENE

SECCIÓN 1: FUNDAMENTOS

Resumen Ejecutivo

Este documento oficializa la creación del Centro de Hoy, lectura y escritura. Se detalla una inversión de 78000 dólares destinada a cerrar la brecha de lectoescritura en 120 estudiantes mediante Gamificación y ABP. El plan abarca desde la infraestructura tecnológica hasta la capacitación docente, gestionando riesgos críticos como la resistencia al cambio y la brecha digital mediante reservas de contingencia estratégicas.

Propósito y visión del proyecto.

Propósito: transformar el modelo educativo tradicional del Grupo BENE en un ecosistema de aprendizaje activo y motivador.

Visión: convertirse en el referente regional de innovación pedagógica, donde la tecnología y el juego sean vehículos para alcanzar la excelencia académica y la retención estudiantil.

Objetivos del proyecto

1. Incrementar el promedio de lectoescritura a un mínimo de 7,5 en el 100% de los estudiantes participantes.
2. Implementar la plataforma de Gamificación en las 6 sedes en un plazo de 10 meses.
3. Cumplir con el presupuesto asignado sin desviaciones superiores al 10% de la reserva de contingencia.

SECCIÓN 2: ALCANCE Y CRONOGRAMA

Alcance del proyecto

- Actividades: Diseño de narrativa gamificada, capacitación docente, nivelación académica y evaluación de impacto.
- Hitos: Firma del ACTA (mes 1). Entrega de plataforma (mes 3) Evaluación de medio término (mes 6). Informe de resultados finales (mes 10).
- Entregables: Plataforma configurada manuales docentes, 120 perfiles de progreso estudiantil y reporte final de impacto académico.

Gestión de la Calidad

- Aseguramiento: Auditorías mensuales de las misiones pedagógicas para asegurar alineación con el currículo nacional.
- Control: Evaluaciones diagnósticas (pre test) y finales (post test) validadas por expertos externos para medir el éxito del aprendizaje.

Cronograma

- Fase 1 (mes 1-2): Iniciación y planificación detallada.
- Fase 2 (mes 3): Despliegue tecnológico y capacitación intensiva.
- Fase 3 (mes 4-9): Ejecución de misiones de aprendizaje y monitoreo.
- Fase 4 (mes 10): Evaluación final, cierre administrativo y rendición de cuentas.

SECCIÓN 3: RECURSOS Y FINANZAS

Gestión de recursos

Función	Inicio	Fin	Esfuerzo (%)
Director de proyecto	Mes 1	Mes 10	100%
Diseñador pedagógico	Mes 1	Mes 4	80%
Especialista IT	Mes 2	Mes 10	50%
Docentes (Game Masters)	Mes 3	Mes 10	100%

Costos estimados y presupuesto.

- Costos directos (plataforma, equipos materiales): 45000 dólares.
- Mano de obra y capacitación: 25000 dólares.
- Costos operativos generales: 8000 dólares.
- Reserva de contingencia: 8000 dólares (presupuestada por separado para riesgos).
- Presupuesto total: 78000 dólares.

Análisis costo-beneficio

La inversión se justifica por la retención del 15% de la matrícula en riesgo de deserción (recuperación estimada de 45000 dólares anuales) y el aumento del valor de marca de la institución. El beneficio cualitativo es la mejora del clima institucional y el posicionamiento competitivo del Grupo BENE.

SECCIÓN 4: EQUIPO E INTERESADOS

Equipo del proyecto

- Patrocinador: Junta directiva del Grupo BN aprueba fondos.
- Director del proyecto: responsable de la ejecución y control.
- Comité de revisión: expertos académicos que validan la calidad pedagógica.

Interesados del proyecto (Stakeholders)

- Padres de familia recibirán reportes de progreso y verán la mejora en el rendimiento de sus hijos.
- Estudiantes (120) son usuarios principales y utilizarán la plataforma para su aprendizaje.
- Ministerio de Educación/ Entes Reguladores verifican que el proyecto cumpla con los estándares legales.

SECCIÓN 5: CONTROL Y RIESGOS

Gestión de cambios

Cualquier cambio en el alcance o presupuesto debe ser solicitado formalmente al Director del proyecto, evaluado por el Comité de revisión y aprobado por el Patrocinador mediante un formulario de solicitud de cambio.

Gestión de Riesgos

Riesgo	Probabilidad	Impacto
Resistencia docente	Alta	Alto
Inestabilidad tecnológica	Media	Alto
Desconexión del alumno	Media	Medio
Fluctuación de costos	Baja	Medio



Presidencia
de la República
del Ecuador



Plan Nacional
de Ciencia, Tecnología,
Innovación y Saberes



SENESCYT
Secretaría Nacional de Educación Superior,
Ciencia, Tecnología e Innovación

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, González Peñafiel Alemania, con C.C: # 0913069647 autor del trabajo de titulación: ***Implementación de un Centro Integral de Lectura y Escritura mediante estrategias pedagógicas activas para fortalecer la lectoescritura en niños, niñas y adolescentes de los colegios adscritos al Grupo BENE***, previo a la obtención del grado de **MAGISTER EN GESTIÓN DE PROYECTOS** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de graduación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 16 de marzo del 2026

f. _____

Nombre: González Peñafiel Alemania

C.C: 0913069647

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

TÍTULO Y SUBTÍTULO:	Implementación de un Centro Integral de Lectura y Escritura mediante estrategias pedagógicas activas para fortalecer la lectoescritura en niños, niñas y adolescentes de los colegios adscritos al Grupo BENE		
AUTOR:	Lic. González Peñafiel Alemania		
REVISOR/TUTOR:	Lic. Abelardo López Domínguez, Ph.D.		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
UNIDAD/FACULTAD:	Subsistema de Posgrado		
MAESTRÍA/ESPECIALIDAD:	Maestría en Gestión de Proyectos		
TITULO OBTENIDO:	Magister en Gestión de Proyectos		
FECHA PUBLICACIÓN:	20 de marzo del 2026	No. DE PÁGINAS:	65
ÁREAS TEMÁTICAS:	Administración		
PALABRAS CLAVE S/ KEYWORDS:	Implementación, Gestión de Proyectos, Centro de Lectura y Escritura, Estrategias Pedagógicas.		
RESUMEN/ABSTRACT	<p>La propuesta de intervención que se presenta busca dar un giro a la realidad académica de la lectoescritura en el Grupo Bene, mediante un modelo de gestión basado en el estándar PMBOK que garantiza el uso eficiente de una inversión de 78.000 dólares. El núcleo de esta iniciativa se fundamenta en una estructura pedagógica que entrelaza la gamificación y el aprendizaje basado en proyectos, diseñada específicamente para una muestra intencionada de 120 estudiantes que presentan calificaciones críticas entre 2 y 6 puntos. A diferencia de los métodos convencionales, esta estrategia utiliza una plataforma digital para convertir el currículo en una serie de retos inmersivo, para lograr que niños de 8 a 12 años desarrollen competencias de lectoescritura con un sentido de propósito real. El plan operativo contempla el despliegue en los 6 colegios, donde la figura del docente cambia a Game Máster para supervisar el progreso medido a través de KPIs de desempeño y herramientas de evaluación diagnóstica. Al cierre del ciclo de diez meses, se proyecta elevar el estándar académico a un promedio de 7.5, asegurando que la mejora no sea tan solo una cifra estadística, sino el resultado de un entorno de aprendizaje que premia la investigación y la persistencia. De esta manera, la propuesta de intervención no solo soluciona una brecha cognitiva, sino que establece un precedente de innovación tecnológica y sostenibilidad financiera que fortalece el prestigio educativo del Grupo Bene frente a su comunidad.</p>		
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO CON AUTOR:	Teléfono: 0999282867	E-mail: alemania.gonzalez@cu.ucsg.edu.ec	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE):	Nombre: Ing. Nicolas Elías Villavicencio Bermudes, Ph.D.		
	Teléfono: +593-962871723		
	E-mail: nicolas.villavicencio@cu.ucsg.edu.ec		
SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA			
Nº. DE REGISTRO (en base a datos):			
Nº. DE CLASIFICACIÓN:			
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):			