



Icade Business School

RESPONDER A LOS RETOS DEL SISTEMA ESCOLAR MARFILEÑO A TRAVÉS DEL EMPRENDIMIENTO SOCIAL

Autor/a: 201813284

Resumen:

Existen numerosos retos que esperan a los países africanos, a la hora de alcanzar las metas de desarrollo fijadas al nivel mundial. Dentro de esos estándares internacionales a alcanzar, los objetivos relacionados con la educación, requieren una atención particular por parte de los Estados. De hecho, los sistemas educativos han sido la principal vía de formación académica y de concienciación ciudadana, que ha sido usada para educar los niños y los jóvenes. Más allá de eso, las estructuras educativas tienen una responsabilidad importante: formar a los futuros tomadores de decisión, que estarán a la base de las relaciones sociales, las actividades políticas, los intercambios comerciales de mañana. Todos esos factores representan motivos para que las gobernantes de los países en vía de desarrollo, dan una prioridad a mejorar no sólo el acceso a la educación, sino también la calidad de la capacitación impartida como lo estipula la Organización de Naciones Unidas (ONU) a través del cuarto Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS). En nuestro caso, tomaremos como campo de estudio, el sistema educativo público de Costa Marfil.

Centrándonos en la calidad de la educación, analizaremos los fallos que presenta este sistema, antes de proponer un pista de solución, con el fin de mitigar los problemas encontrados, desde la perspectiva del emprendimiento social.

Palabras clave: educación, emprendimiento social, Costa de Marfil, desarrollo sostenible

Agradecimientos:

Me gustaría agradecer todas las personas que han contribuido a la redacción de este Trabajo de Fin de Grado. En primer lugar, quiero dar las gracias a mi tutora Sra. Amparo Merino de Diego, por el tiempo y la atención que me ha dedicado. Me acompañó paso a paso, para estructurar mis ideas encontrar soluciones durante el proceso de redacción y corregir mi trabajo. En segundo lugar, estoy agradecida por la contribución esencial de los docentes en Costa de Marfil, que aceptaron responder a mis preguntas sobre el sistema educativo marfileño. Junto a ellos, se añaden los padres de alumnos y los asesores pedagógicos que participaron también a las entrevistas.

Por último pero no menos importante, me inspiró el trabajo de mi antigua profesora de español, Sra. Elizabeth González , que supo transmitirme este interés acerca del tema de la educación.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Índice de tablas y gráficos	5
CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN	6
1. <i>Planteamiento general del problema</i>	6
a) Importancia de la educación	6
b) Problemas relativos a la educación en Costa de Marfil	7
c) El valor añadido del emprendimiento social	8
2. <i>Metodología</i>	9
3. <i>Estructura del trabajo</i>	10
CAPÍTULO 2. LOS RETOS DE LA EDUCACIÓN EN COSTA DE MARFIL	11
1. <i>Introducción</i>	11
2. <i>El sistema educativo marfileño</i>	12
a) Los diferentes actores involucrados	12
b) Los procesos de formación inicial del profesorado	13
c) La pirámide jerárquica	15
d) La enseñanza técnica y la enseñanza general	15
e) Presentación de la base pedagógica	17
3. <i>El contexto de estudio</i>	17
a) La dimensión política	18
b) La dimensión económica	20
c) La dimensión social	23
d) La dimensión tecnológica	25
e) La dimensión ecológica	25
f) La dimensión legal	26
4. <i>La visión de los actores</i>	27
a) Aproximación teórica	27
b) Estudio de terreno	28
1. <i>El sentido de plantear de una empresa social</i>	34
2. <i>Justificación de la propuesta de valor social</i>	36
3. <i>Creación de valor</i>	38
a) Propuesta de valor	40
b) Actividades clave	41
c) Segmentos de mercado	42

d) Relaciones con los clientes	42
4. <i>Configuración de valor</i>	42
a) Canales	42
b) Recursos clave	45
c) Alianzas clave	46
5. <i>Captura de valor</i>	48
a) Estructura de gastos	48
b) Fuentes de ingresos	49
6. <i>Posibilidades futuras de progreso</i>	50
7. <i>Límites</i>	51
a) La competencia vertical	52
b) La competencia horizontal	53
c) La intensidad de la competencia actual	54
CAPÍTULO 4. RECAPITULACIÓN Y CONCLUSIONES	56
1. <i>Problemas relativos al sistema escolar en Costa de Marfil</i>	56
2. <i>El emprendimiento social y el desarrollo sostenible</i>	57
3. <i>Misión, visión y valores</i>	57
4. <i>La concepción de un modelo para el futuro</i>	58
BIBLIOGRAFÍA	60
ANEXOS	65
<i>Anexo 1: Transcripción de la entrevista con Sr. D. Meh, maestro de primaria en el sistema público marfileño</i>	65
<i>Anexo 2: Transcripción de la entrevista con Sr. E. Aka, estudiante cursando una formación de profesor de secundaria en física y química</i>	74
<i>Anexo 3: Transcripción de la entrevista con Sr. M. A-L. Lohouri profesor de educación física y deportiva</i>	82

Índice de tablas y gráficos

<i>Figura 1: Tablas explicativas de las clases que componen el sistema marfileño</i>	16
<i>Figura 2: Evolución de la inversión pública en la educación en función del PIB (%)</i>	21
<i>Figura 3: Evolución del gasto en el sector educativo en función del presupuesto total del gobierno (%)</i>	22
<i>Figura 4: Distribución horaria de las asignaturas para una clase de CEI</i>	37
<i>Figura 5: Modelo CANVAS presentando los componentes del modelo de negocio social propuesto</i>	40
<i>Figura 6: Tabla informativa presentando la evolución del número de participantes a la formación en la Escuela Normal Superior (ENS) para ser profesor en ciencias</i>	76

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

1. Planteamiento general del problema

Esta primera parte tiene como objetivo, sentar las bases del problema que se estudia a lo largo del trabajo, incluyendo de modo introductorio algunas nociones clave para entender el contexto de estudio en el que nos situamos.

a) Importancia de la educación

La Organización de las Naciones Unidas (ONU) prevé que desde aquí hasta el año 2050, el planeta debería contar con 9,7 billones de seres humanos. El informe redactado por la instancia internacional prevé que más de la mitad de este incremento demográfico se hará en el continente africano (United Nations, Department of Economic and Social Affairs, Population Division, 2019). A esto, se añade el hecho de que la globalización y el reparto desigual de los recursos nos llevan a una complejidad creciente del mundo en el que vivimos (O'Rourke, 2002).

Considerando esas previsiones, los países africanos tienen que actuar desde ahora para asegurarse de que tendrán líderes capaces de hacer frente a los desafíos que se les presentarán en los próximos años, ya sean al nivel político, económico, financiero o sociocultural. Una de las herramientas más importantes que tienen dichos países hoy en día es la educación (United Nations, Department of Economic and Social Affairs, Population Division, 2019). Los sistemas educativos deberían ser pensados hacia el presente y el futuro, es decir, proveyendo conocimientos y desarrollando habilidades para que los alumnos puedan evolucionar y moverse con agilidad en un mundo cambio constante (Delors, 1996).

Ante los desafíos que se presentan, la sociedad no busca alumnos que sean “seres predecibles”, sino capaces de reflexionar por ellos mismos y de tener su propia opinión. Por lo tanto, los sistemas educativo deben poner en pie de igualdad, y la “pericia” y el “saber estar”. En el contexto escolar, podemos considerar que el primer término se refiere a un conjunto de habilidades probadas y dando lugar a una certificación, mientras que el segundo término, podría definirse como la habilidad a saber vivir en comunidad. De hecho, desde una perspectiva cultural, el entorno educativo tiene como función principal, crear una cohesión colectiva, aunque de momento el foco suele estar puesto en las capacidades intelectuales (Ballion, 1984).

La estructura educativa existente tendría que convertir a los alumnos de hoy en aquellos que tomen las decisiones del mañana, defendiendo ideales de paz, de justicia social y de libertad para todos. Es con esa idea en mente, que la Comisión Internacional sobre la Educación para el Siglo XXI, creada por la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) ha definido cuatro fundamentos de la educación. En primer lugar está el pilar aprender a vivir juntos o *learning to live together*. En un segundo lugar, existe la noción aprender a saber o *learning to know*. El penúltimo fundamento es aprender a hacer, es decir *learning to do* y finalmente tenemos el pilar aprender a ser o *learning to be* (Delors, 1996).

b) Problemas relativos a la educación en Costa de Marfil

Antes de detallar brevemente cuales son las deficiencias de la estructura escolar marfileña, conviene presentar el país de manera resumida.

A una escala mundial, Costa de Marfil es el mayor productor y exportador de granos de cacao y de anacardos. Es un país oficialmente francoparlante de una superficie de 322 462 km², ubicado en África del Oeste, teniendo como países limítrofes Mali y Burkina Faso (al norte), Guinea y Liberia (al oeste) y el Ghana (al este). La capital histórica se llama Yamusukro (Yamoussokro en francés), mientras que la actividad económica se centra la ciudad de Abiyán (Abidjan en francés). Los datos de la página web oficial del Fondo Monetario Intencional (FMI), nos indican que en 2019, el país cuenta con una población de 26,27 millones de habitantes. En cuanto al crecimiento demográfico y la tasa de alfabetización, el Banco Mundial reporta que estaban respectivamente de 2,6% y de 47% en 2018. La información proporcionada *online* por el departamento diplomático del Ministerio de Asuntos Exteriores de Francia, nos permite reconocer que el país se caracteriza por una diversidad lingüística importante, ya que cuenta con más de 60 idiomas, entre los cuales se encuentran el *dioula*, el *baoulé* o el *sénoufo*.

En lo que concierne el sistema educativo, existen varios problemas que afectan la eficiencia y la credibilidad de la estructura escolar y que a largo plazo podrían ser barreras significativas para el desarrollo del país. Sin embargo, en Costa de Marfil, los métodos actuales tienden a dar más importancia a las competencias académicas “básicas”, vinculadas con la adquisición de conocimientos (ej. leer, escribir, contar), con una casi inexistencia de la faceta que permitiría trabajar sobre el desarrollo personal del alumno (Lauwerier & Akkari, 2013), a través por ejemplo de la inteligencia emocional. En realidad, el problema va más allá de eso:

de la metodología de enseñanza a la formación del equipo educativo, pasando por la calidad del contenido de los programas y la formación (inicial y continua) de los docentes. El sistema actual presenta una pluralidad de fallos a resolver (Pourtier, 2010).

c) El valor añadido del emprendimiento social

Se observa un aumento constante de las necesidades sociales, que también va acompañado de una importante presión demográfica. Estas dos observaciones forman parte de las múltiples fuentes de tensión a las que se enfrentan los Estados, que tienden a desvincularse gradualmente (en algunos ámbitos como la educación o el medio ambiente) ante la complejidad de la situación.

En general, son las organizaciones sin ánimo de lucro que suelen encargarse de compensar esta retirada progresiva. Sin embargo, están sometidas a una alta competencia para conseguir financiación. En comparación con este tipo de entidades, la empresa social se caracteriza por un mayor margen de maniobra: la viabilidad financiera de los proyectos realizados, no depende de donaciones aleatorias o de subvenciones gubernamentales que pueden ser reducidas a lo largo del tiempo según las prioridades estatales. Por consiguiente, el factor de incertidumbre se reduce drásticamente: las actividades comerciales de la empresa permiten garantizar al mismo tiempo una independencia y una cierta estabilidad financiera, lo que mejora considerablemente el impacto social a largo plazo de la organización (Brouard, 2007). A todos estos argumentos a favor del emprendimiento social, se añadirían la noción de sostenibilidad, tanto como el valor ético vinculado a ese tipo de actividad empresarial. Ambas dimensiones estarán detalladas más adelante, en el tercer capítulo.

Con el objetivo de romper algunas de esas barreras muchos actores intentan mejorar la calidad del sistema educativo. Se trata tan bien de los padres de los alumnos, como del gobierno, de las ONGs y de los organismos internacionales. Las empresas “convencionales”, es decir orientadas de manera prioritaria hacia la obtención de beneficios económicos, participa también al esfuerzo común, ya que intenta aportar valor a los problemas previamente detallados. Habitualmente suelen hacerlo a través de actividades vinculadas con la Responsabilidad Social Corporativa (RSC), y/o la creación de fundaciones dedicadas a generar un beneficio social. Sin embargo, el enfoque habitual hacia los recursos financieros, limita bastante el impacto social de este tipo de empresa, ya que el bienestar social no es la prioridad. Por lo tanto, uno de los modelos más adecuados para responder a problemáticas sociales, es la empresa social. Este tipo de empresa ofrece la oportunidad de crear un cierto

valor social, a partir de herramientas empresariales, poniendo el foco sobre la generación del bienestar de la sociedad. Ahora no se trata de maximizar los beneficios financieros: en este caso están considerados como “un flujo financiero más”, ya que la prioridad es de mejorar las condiciones de vida de una parte de la sociedad.

Considerando el conjunto de la situación previamente descrita, podemos por lo tanto, plantear la pregunta de investigación siguiente:

¿Cómo hacer frente a los retos pedagógicos y curriculares del sistema educativo en Costa de Marfil a través del emprendimiento social?

Por un lado, el objetivo principal de este trabajo será construir una propuesta de valor basándose sobre el marco teórico del modelo de negocio social, con el fin de hacer frente a algunas limitaciones de la educación formal en Costa de Marfil. Esta propuesta de alternativas al sistema existente debería ayudar a la elaboración de programas educativos que velen por el desarrollo personal de cada uno de los alumnos. Se ha de señalar, que se tendrá en cuenta las realidades de terreno, para establecer un modelo que respete y tenga en cuenta la cultura y la historia local. Por otro lado, la finalidad será de examinar el sistema educativo en Costa de Marfil en su conjunto, mediante un trabajo de investigación, con el fin de destacar los problemas que presenta.

2. Metodología

En cuanto a la metodología usada, en una primera parte hemos llevado a cabo un trabajo de investigación recurriendo a un método de revisión literaria a partir de artículos académicos y de literatura gris. El acceso a la información en este caso se hizo principalmente gracias al Buscador Google Scholar. Aparte de esas fuentes secundarias, reforcemos nuestro análisis gracias a fuentes primarias, haciendo entrevistas telefónicas a una variedad actores relevantes (docentes, padres del alumno, asesores pedagógicos etc.). A partir de la lectura previa sobre el tema de la educación en la África Subsahariana y en particular en Costa de Marfil, redactamos un guion de entrevistas abierto para dejar que los entrevistados se expresen libremente. De hecho, no se buscaba obtener una representatividad estadística, sino más bien identificar los problemas relativos a la educación formal marfileña, teniendo el testimonio de los propios protagonistas. La fase de estudio del problema, dio lugar a una propuesta de valor social, desarrollada en una segunda parte. Nuestra idea de negocio fue desarrollada a través de las

diferentes secciones del modelo CANVAS (Osterwalder & Pigneur, 2010).

3. Estructura del trabajo

En los capítulos a continuación, expondremos en el primer de ellos el problema que se desea mitigar, explicándolo de manera detallada. Luego, procederemos al desarrollo de la propuesta de valor social, antes de terminar con un apartado de conclusiones.

CAPÍTULO 2. LOS RETOS DE LA EDUCACIÓN EN COSTA DE MARFIL

El objetivo de este capítulo es detallar y categorizar los diferentes tipos de problemas relativos a la educación en Costa de Marfil. Nos servirán de base para justificar la necesidad de plantear el modelo de negocio social que se imaginó y que está presentado más adelante, en el tercer capítulo.

1. Introducción

Hoy en días, en un mundo globalizado y cada vez más complejo, nos resulta imposible predecir en que condiciones viviremos dentro de diez años. Junto a eso, la competitividad agresiva en el mercado laboral y “el proceso de inflación académica” no facilitan la situación (Santos & al., 2013).

Esos factores han participado a la generación de una “crisis de confianza” en el sistema educativo marfileño: la población, y sobre todo los jóvenes, están conscientes de que estudiar no garantiza tener un trabajo al final de su carrera. Como veremos más adelante, eso impactará tanto la motivación de los alumnos en clase, que de sus profesores que tienen que gestionar el potencial desinterés de un parte de sus clases (Proteau, 2002). Sin embargo, la educación actual tiene un gran impacto sobre el papel que desempeñaremos en la sociedad de 2030 y más allá. Debe ser capaz formar a potentes tomadores de decisión que tendrán como objetivo principal de mejorar la calidad de vida de todos.

Según las estadísticas establecidas por la Organización de Naciones Unidas (ONU) hemos alcanzado al nivel global, un porcentaje 91% niños matriculados en la escuela primaria. Sin embargo, quedan 57 millones todavía de niños, fuera del sistema escolar. Teniendo en cuenta las previsiones demográficas y las cifras actuales, de aquí hasta 2030, tendremos 2,6 veces más niños en edad de asistir a clases. Dicho de otra forma, África Subsahariana contará con 444 millones de niños a los que se debe garantizar el acceso a una educación de calidad (Organización de las Naciones Unidas, 2016). La problemática de la educación aparece así como un tema central para reducir las desigualdades que presentan la sociedad en la que vivimos.

2. El sistema educativo marfileño

Esa sección permitirá explicar como se organiza la estructura educativa en Costa de Marfil. De esa manera, integramos en nuestro análisis, informaciones consideradas como clave para entender de la mejor forma posible los problemas que detallaremos más adelante.

a) Los diferentes actores involucrados

Existen una multitud de actores que intervienen en la educación. Sin embargo, podemos distinguir 3 grupos de estructuras, que se diferencian por su vinculación con el poder político o por la integración de una dimensión religiosa.

- el gobierno: la mayoría de las entidades involucradas en los procesos educativos (ej. centros de formación para el profesorado, centros de exámenes, establecimientos etc.) responden ante el Ministerio de la Educación Nacional, de la Enseñanza Técnica y de la Formación Profesional. Este rama del gobierno, decide de todas las reglamentaciones en vigor, elabora todos los planes de estudio para todas las clases, define cuál serán las técnicas de enseñanza a usar, programa y organiza los exámenes oficiales y supervisa globalmente a una escala nacional la actividad de cada establecimiento (Sehi & Mian, 2015).
- las congregaciones religiosas: en África del Oeste se ha asistido al surgimiento de varias congregaciones religiosas (cristianas y musulmanes) a lo largo de los años (Gérard, 1999). En Costa de Marfil, existen varios colegios privados, que responden a una educación impregnada en la religión cristiana. Estos establecimientos suelen estar conocido por el excelente nivel académico de sus alumnos. Responden a las exigencias estatales en términos de normas a respetar, y siguen el programa escolar marfileño (Lanoue & Vidal, 2006).
- las organizaciones sin ánimo de lucro: existe una variedad amplia de organizaciones sin ánimo de lucro que se implican también para ofrecer mejores condiciones de aprendizaje. El primer grupo de interés que podemos considerar son las Organizaciones No Gubernamentales (ONG) que actúan directamente en el terreno ofreciendo a alumnos en situación de pobreza unos kits escolares, otorgando bolsas de estudios, construyendo nuevos establecimientos o proporcionando una formación específica a los docentes. Luego vienen las fundaciones, que son estructuras privadas e

independientes, financiándose a partir de donaciones o de las aportaciones de un principal proveedor de fondos (ej. una empresa privada, una personalidad política o un deportista), que actúan en el mismo sentido. Por último, tenemos organizaciones internacionales como Unicef y Unesco, que han estado trabajando estrechamente con las autoridades políticas a través de sus oficinas locales. Estas estructuras sirven de referencia y orientan al gobierno en el proceso de toma de decisiones con una visión a largo plazo.

b) Los procesos de formación inicial del profesorado

Antes de detallar el funcionamiento de los diferentes centros de formación que existen, aparece como imprescindible, diferenciar dos tipos de docentes:

- los maestros: enseñan únicamente en la escuela primaria y imparten todos los cursos en todas las asignaturas previstas en el plan de estudios.
- los profesores: enseñan en secundaria y en el instituto, y se diferencian por una especialización en una determinada asignatura. Pueden supervisar varias clases al mismo tiempo, en el mismo establecimiento escolar o en varias de ellos.

En nuestro caso, limitaremos nuestro análisis a la enseñanza general en primaria y en secundaria. A la hora de acceder a la profesión de docente, existen varias organizaciones encargadas de formar de manera eficiente, al futuro maestro o profesor:

- los Centros de Formación y de Animación Pedagógica (CAFOP): están responsables de la capacitación de los maestros. Las entradas en estos centros, se hace mediante una prueba de acceso. Los participantes a este examen deben estar de nacionalidad marfileña, teniendo entre 18 y 36 años y habiendo obtenido al menos, el Brevet d'Études du Premier Cycle (BEPC) conocido en España como diploma de ESO. El proceso de formación se desarrolla normalmente durante dos años, con un año de cursos teóricos pluridisciplinarios y un año de prácticas en una escuela primaria pública (EPP) como “profesor-practicante”. Esta parte de la formación está supervisada por un formador del CAFOP y un docente que ya trabajaba en el lugar de afectación del practicante (Sehi & Mian, 2015).

Desde el 26 de febrero de 2020, se adoptó una reforma gubernamental que prevé la ampliación de esta formación a 3 años. El nuevo formato se organizaría de la siguiente manera: 2 años de teoría, constandingo alrededor de diez módulos de formación y un año

de práctica. Al final de ese período, los participantes a la formación, pasarán un examen que es un requisito previo para obtener el CAP, también conocido como el Certificado de Aptitud Pedagógica (Sehi & Mian, 2015).

- La Escuela Normal Superior (ENS): este centro de formación está asequible mediante unos exámenes directos (después de un curso universitario en las disciplinas previstas en el programa) o profesionales (para docentes ya en servicio que quieran progresar). Los futuros profesores de secundaria al nivel del primer ciclo (6^{ème} a la 3^{ème}) entran en el centro de formación con una licenciatura (Sehi & Mian, 2015). Al final de su curso obtienen una licenciatura como profesor universitario bivalente. Todas las asignaturas se desarrollan durante un programa de formación de 4 semestres. Este plan de estudios consta de una parte teórica (con cursos de refuerzo en una disciplina específica), y de clases relacionadas con las ciencias de la educación, como la didáctica o la pedagogía (Sehi & Mian, 2015).
- el Instituto Nacional de la Juventud y los Deportes: respecto a la formación de los profesores en educación física y deportiva, el proceso se lleva a cabo durante 4 años (incluyendo un año de práctica) al final de los cuales, los estudiantes obtienen un diploma, llamado el Certificado de Aptitud para el Profesorado de Educación Física y Deportiva (equivalente a una Licenciatura en Ciencias Técnicas de las Actividades Físicas y Deportivas) (Sehi & Mian, 2015).
- el Instituto Nacional Superior de Acción Artística y Cultural (INSAAC): ese centro de formación tiene una reputación excelente a una escala nacional, ya que forma docentes de altos nivel en artes plásticas y en música (Sehi & Mian, 2015). El proceso de formación depende de la disciplina en la que se especializa cada participante. Al final del período de capacitación, los profesores pueden recibir uno de esos 2 diplomas. Por un lado tenemos, el Certificado de Aptitud Pedagógica de Acceso al cuerpo de profesores de liceos para la Enseñanza de las Artes en Secundaria (CAPEAS). Por otro lado, existe el Certificado de Aptitud Pedagógica para el acceso al cuerpo de profesores de colegios; Moderno para la Enseñanza de las Artes en la Enseñanza Secundaria (CAP/CMAS). Es un doble diploma que equivale a una titulación en artes, únicamente para los profesores de colegios.

Cabe señalar, que cada una de las formaciones previamente detalladas, consta unas fases prácticas incluyendo sesiones de observación, de preparación del curso y de simulación. Esta puesta en práctica permite al aprendiente perfeccionarse, aplicando los conocimientos adquiridos durante las sesiones de teórica.

c) La pirámide jerárquica

Respecto a la organización de la jerarquía de los miembros del equipo educativo en Costa de Marfil, nos encontramos con la estructura siguiente:

- al nivel administrativo: cada profesor responde ante del director de la escuela donde trabaja. Se trata sobre todo de mantenerle informado en cuanto a tareas administrativas que cada docente tiene que cumplir, como rellenar el boletín de notas o actualizar de los registros con el contenido del curso durante cada clase. Los docentes tienen también que registrar el número de participantes y ausentes durante cada curso.
- al nivel pedagógico: los inspectores y los asesores pedagógicos recorren el terreno para hacer sugerencias personalizadas a cada profesor, con el fin de mejorar la calidad de la enseñanza que se imparte. Son los superiores directores de los profesores cuando se trata de temas relacionados con las técnicas de enseñanza. De hecho, cada docente debe normalmente beneficiar de un seguimiento periódico por parte de un asesor pedagógico. Ese seguimiento debería permitirle tener un *feed-back* sobre su trabajo, y así mejorar su pedagogía de manera continua.

Luego, aparte del asesor pedagógico, viene un inspector de la educación nacional, para evaluar el desempeño de cada uno de los profesores en actividad. Más adelante, estas evaluaciones están transmitidas al Ministerio de la Educación: sirven de base para poder establecer estadísticas y para organizar potenciales promociones y/o subidas de salarios.

d) La enseñanza técnica y la enseñanza general

Nos parece necesario distinguir la rama de la educación técnica y la enseñanza general, ya que ambas están supervisadas por el mismo Ministerio y que las dos forman parte de la estructura educativa marfileña (Kouadio, 2007). Identificamos las diferencias siguientes entre esos dos tipos de enseñanza:

- la vía técnica: es accesible desde la clase de 3^{ème}. Permite al alumno especificar su educación aprendiendo un oficio, siendo así directamente listo al final de su formación para entrar en el mercado laboral (Kouadio, 2007).
- la vía general: se asemeja al modelo escolar francés, aunque cuenta con una clase adicional (el CP1) y 3 pruebas obligatorias que condicionan el pasaje al nivel siguiente (Kouadio, 2007).

En nuestro caso, nos enfocaremos a lo largo del estudio sobre la enseñanza general y las clases de primaria y de secundaria. El objetivo de la tabla a continuación, es de encontrar algunas correspondencias entre el sistema educativo español y el sistema marfileño, aunque las dos estructuras tengan diferencias significativas.

Figura 1: Tablas explicativas de las clases que componen el sistema marfileño

Ciclo de enseñanza primaria	Edad	5 - 6 años	6 - 7 años	7 - 8 años	8 - 9 años	9 - 10 años	10 - 11 años	
	Sistema marfileño	CP1	CP2	CE1	CE2	CM1	CM2	
	Sistema español	Primero de primaria	Segundo de primaria	Tercero de primaria	Cuarto de primaria	Quinto de primaria	Sexto de primaria	
		CP = curso preparatorio		CE = curso elemental		CM = curso medio		Aprobación del Certificado de Estudios Primarios (CEP)

Ciclo de enseñanza secundaria	Edad	11 - 12 años	12 - 13 años	13 - 14 años	14 - 15 años	15 - 16 años	16 - 17 años	17 - 18 años
	Sistema marfileño	6e	5e	4e	3e	2nde	1ere	Terminale
	Sistema español	Primero de ESO	Segundo de ESO	Tercero de ESO	Cuarto de ESO	Quinto de ESO	Décimo año	Último año del bachillerato
				Aprobación del Brevet d'Études du Premier Cycle (BEPC) = Diploma de ESO				Baccalauréat (BAC) = Selectividad

Fuente: Elaboración propia

El sistema marfileño cuenta con una clase de primaria suplementaria y 3 pruebas obligatorias que condicionan el acceso al nivel siguiente. Por lo tanto, siguiendo un orden cronológico tendríamos:

- el Certificado de Estudios Primarios (CEP) que se obtiene después del CM2, y que es necesario para inscribirse en secundaria.
- el diploma de ESO, conocido en Costa de Marfil como el Brevet d'Études du Premier Cycle. Se obtiene mediante un examen al final de la 3^{ème}.
- la prueba de selectividad, que se llama Baccalauréat en el sistema marfileño. Corresponde en España a la Evaluación para el Acceso a la Universidad que permite finalizar el último año del bachillerato y acceder a estudios universitarios.

e) Presentación de la base pedagógica

Debemos tener en cuenta también que el enfoque por competencias, es hoy en días, la principal técnica de enseñanza usada en el sector público marfileño en materia de desarrollo pedagógico. Según el proyecto DeSeCo llevado a cabo por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) esa técnica se define como “el desarrollo de las capacidades complejas que permiten a los estudiantes pensar y actuar en diversos ámbitos [...]. Consiste en la adquisición de conocimiento a través de la acción, resultado de una cultura de base sólida que puede ponerse en práctica y utilizarse para explicar qué es lo que está sucediendo”. Para resolver los problemas planteados, cada competencia se subdivide en objetivos de aprendizaje que están logrados gracias al uso de acciones pedagógicas precisas (Keddar, 2015). El objetivo de este sistema es de centrar el proceso de aprendizaje sobre el alumno y sus capacidades, llevándole a construir su saber a partir de situaciones de la vida cotidiana, procedentes de su experiencia. De esa manera, el alumno tiene un vínculo personal con lo que se aprende en clase, lo que por un lado fomenta su interés y su motivación. Por otro lado, facilita la asimilación del contenido de los cursos ya que el niño o la niña se identifica a lo que ha sido explicado por el profesor. El docente aparece así como una guía que lleva al alumno a entender una lección, a través de la formulación de preguntas precisas y la organización de actividades en grupo. Este acercamiento pedagógico se quiere más práctico y por eso se aleja del modelo tradicional que hacía hincapié en la memorización y la teoría. La elección de la competencia como principio organizador del currículo es una forma de trasladar la vida real al aula (Jonnaert, P. et al, Perspectivas, UNESCO, 2007).

3. El contexto de estudio

Analizando el macro entorno del sector educativo en Costa de Marfil, podemos identificar dos bloques de problemas que afectan la calidad de la enseñanza:

- unos frenos vinculados con el acceso a la educación.
- unos factores intrínsecos al contenido de los currículos escolares y a la metodología de enseñanza.

A modo de ejemplo podríamos citar la falta de fondos, para la formación de profesores suplementarios, al igual que la construcción de nuevos establecimientos (Oyeniran, 2017). Junto a eso, podríamos poner en tela de juicio, el uso casi sistemático del enfoque por competencias. Esta técnica de enseñanza presenta algunas deficiencias al nivel teórico, como

práctico, que detallaremos más adelante (Lauwerier & Akkari, 2013). Como veremos en el próximo capítulo, en el caso de Costa de Marfil, esos fallos son sobre todo relacionados a las condiciones en las que se intenta plantear el enfoque por competencias, aunque haya una falta importante de medios económicos. Al final, la calidad de la educación, al igual que la motivación y el bienestar del alumnado y del profesorado, se encuentran negativamente afectados.

Si seguimos adoptando una mirada al nivel macro, existe una variedad amplia de dimensiones a tener en cuenta a la hora de analizar el conjunto de los problemas que tienen un impacto sobre el sistema educativo marfileño. Por lo tanto, hemos sintetizando todos estos elementos a través de un análisis PESTEL, construido a partir de una revisión literaria (artículos académicos y literatura gris). Considerando cada una de las dimensiones que entran en cuenta en este tipo de análisis, pudimos obtener los resultados siguientes:

a) La dimensión política

Considerando el sector educativo, esta parte del análisis abarca criterios como la estabilidad política, el grado de intervencionismo del Estado, o la existencia de grupos de presión. Explicaremos cada uno de esos factores separadamente, aunque formen parte de un contexto global.

- la estabilidad geopolítica: como hemos visto antes, existe una red importante de instituciones y entidades, que intervienen para asegurar el funcionamiento óptimo de toda la estructura educativa establecida. Cuando la situación geopolítica degenera, estas organizaciones no pueden operar de manera efectiva sus actividades respectivas. De hecho, las crisis políticas de 2002 y 2010 condujeron a unas guerras civiles que entre otros, paralizaron el año escolar (Lanoue, 2003). Afectaron indudablemente el equilibrio del sistema escolar, con la deslocalización y el cierre de muchos establecimientos del país. Hasta ahora, una parte considerable de estos centros educativos deben volver a ser rehabilitados, mediante obras de construcción importantes y un suministro en material. El funcionamiento de dicha estructura está directamente vinculado con la relación entre el gobierno actual y los miembros del equipo pedagógico y educativo.
- el intervencionismo del Estado: el sector educativo conlleva una fuerte regulación. Aunque la educación privada exista en las grandes ciudades del país, la educación

pública sigue siendo la principal vía de acceso a la educación para la mayoría de los niños. Es una de las razones por las cuales, constatamos un alto nivel de intervencionismo por parte del Estado, en el ámbito educativo. Todos los establecimientos escolares del país (que sean públicos o privados), responden ante unas organizaciones afiliadas a la administración pública y al gobierno. Las principales áreas afectadas por esta participación del Estado son las siguientes:

- la formación del equipo educativo,
- la elaboración de los programas escolares,
- la elección de la base pedagógica que sirve para desarrollar los cursos,
- la publicación de lista oficial de manuales,
- el material escolar necesario para el aprendizaje.

Las medidas aplicadas en cada ámbito tienen un cierto impacto sobre la estabilidad de los programas, y por consecuencia sobre el rendimiento del equipo educativo y los resultados de los alumnos. Junto a eso, existen políticas públicas relacionadas con la creación de un sistema educativo potente. Esas políticas han sido cada vez, significativamente impactadas por la propensión de cada gobierno a invertir en la educación, dedicando un cierto porcentaje (al alza o la baja) del presupuesto nacional al ámbito educativo. A modo de ejemplo, podemos considerar la concesión de bolsas académicas para los mejores alumnos.

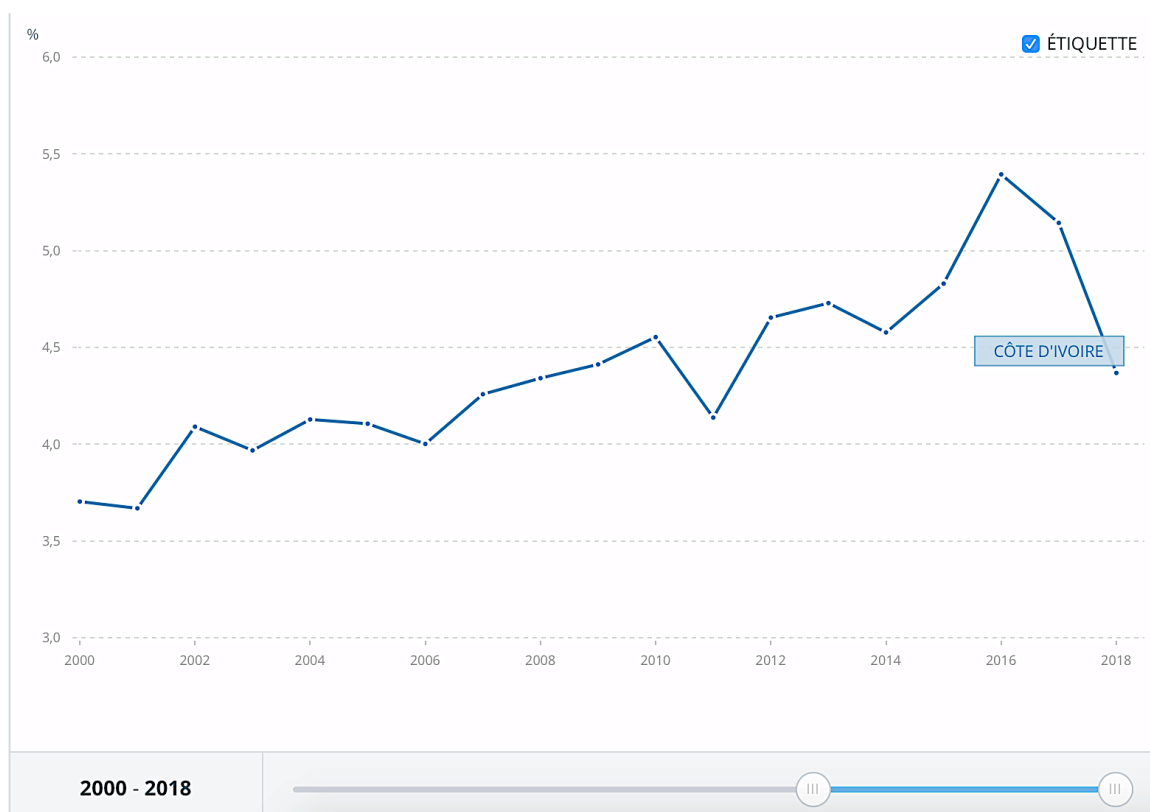
- los grupos de presión: de momento, el vínculo entre el profesorado y el Estado, ha sido blanco de muchas tensiones, tomando la forma de huelgas frecuentes por parte del equipo educativo ante las condiciones difíciles de trabajo (ej. pagos atrasados de las indemnizaciones de transporte y de alojamiento etc.). En respuesta, el gobierno no ha sido siempre muy receptivo: en varias ocasiones suspendió los salarios. Los docentes no son los únicos agentes constituyendo un grupo de presión. A ellos se añaden todos los miembros del equipo educativo (ej. directores, inspectores, asesores pedagógicos etc.), el alumnado y los padres de alumno. Todos militan para que el sistema escolar sea mejorado de forma profunda y constante.

b) La dimensión económica

En esa sección, los factores considerados están vinculados con la actividad económica del país. Se considerarán datos relativos a los ingresos del Estado, al igual que, herramientas de análisis como del Producto Interior Bruto (PIB) o el modelo de gastos planteado por el gobierno. En nuestro caso, los factores estudiados han sido los siguientes:

- las fuentes de ingresos del Estado: como muchos países en desarrollo, residen principalmente en la venta de materias primas y productos agrícolas en mercados internacionales. En el caso de Costa de Marfil, el país se especialización en la producción y la exportación de productos como el cacao, el café o de nueces de caju. En este contexto no solo cuenta la capacidad productiva del país, sino también el precio de compra de las materias primas y de los productos agrícolas (producidos localmente), en la bolsa de valores. Por eso, la situación económica-financiera del país respecto al resto del mundo puede influir sobre el presupuesto dedicado a la educación.
- la inversión del gobierno relativa al sector educativo: los gráficos a continuación, provienen del sitio web del Banco Mundial, y permiten evaluar la inversión anual del gobierno en el ámbito de la educación, entre los años 2000 y 2018. Las diferentes curvas fueron trazadas a partir de las referencias dadas por el Instituto de Estadísticas de la Unesco.

Figura 2: Evolución de la inversión pública en la educación en función del PIB (%)



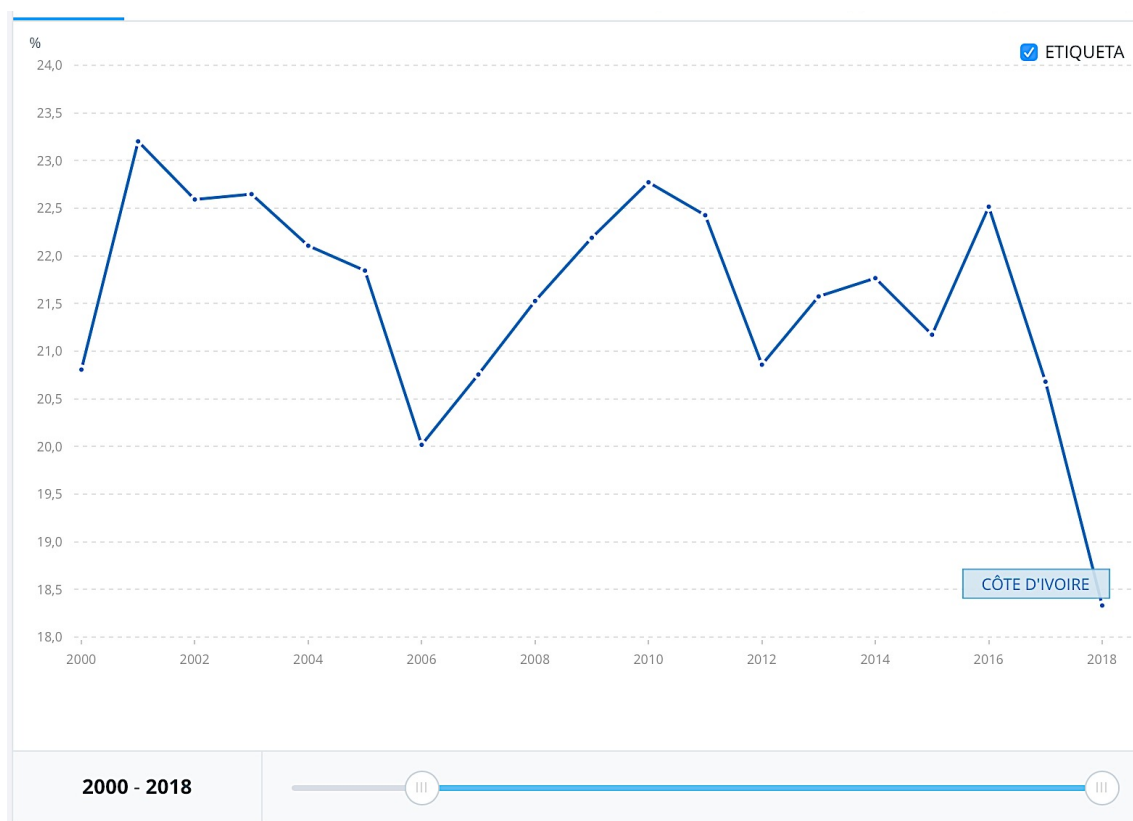
Fuente: Sitio web del Banco Mundial, recuperado desde

<https://datos.bancomundial.org/indicador/SE.XPD.TOTL.GD.ZS?end=2018&locations=CI&start=2000&view=chart>

Analizando la evolución del gasto público en función del PIB de Costa de Marfil, observamos que la inversión ha sido globalmente al alza excepto desde los años 2000, excepto durante las crisis geopolíticas y en 2014. La primera guerra duró entre 2002 y 2007, y en ese período de inestabilidad, la inversión en la educación se situó entre 3,9% y 4,2% del PIB. Durante la segunda guerra civil, el gasto en la educación que estaba al 4,5% en 2010, cayó a 4,1% en 2011. Al final de la guerra, la cifras subieron hasta de 4,6% en 2012, 4,7% en 2013. Entre 2014, la inversión en la educación sufre de una ligera baja, pasando de nuevo a 4,6%. Considerando el periodo de nuestro análisis en su conjunto (2000-2018), el valor máximo de esa inversión en el sector educativo, que corresponde a una cifra de 5,4%, se alcanza en 2016, tras una cierta reanudación de la actividad económica. Desafortunadamente, desde este año, la parte del PIB dedicada a la educación ha ido disminuyendo constantemente, hasta llegar a un valor mínimo de 3,9% en 2018.

El gráfico siguiente, intenta evaluar la evolución del gasto en el sector educativo en función del presupuesto total del gobierno.

Figura 3: Evolución del gasto en el sector educativo en función del presupuesto total del gobierno (%)



Fuente: Sitio web del Banco Mundial

<https://datos.bancomundial.org/indicador/SE.XPD.TOTL.GB.ZS?end=2018&locations=CI&start=2000>

Como hemos mencionado antes, el gasto en el sector educativo no responde a una lógica creciente o decreciente, sino que está sometido a una irregularidad que tiene que ver con los vaivenes políticos. Considerando el presupuesto total de cada gobierno, podemos retener que el valor máximo que ha sido otorgado al ámbito de la educación, es de 23,2% en 2001. En cuanto al mínimo, corresponde a una cifra de 18,3% y ha sido alcanzado en 2018.

- la participación de otros actores relevantes: aparte del gobierno, la actividad económica relacionada al ámbito educativo, está fomentada por muchos actores

diferentes. Las Organizaciones No Gubernamentales (ONG), al igual que algunas empresas privadas y fundaciones, invierten en la educación. Por ejemplo, muchas iniciativas han sido tomadas para permitir a mujeres analfabetas, acceder a una formación básica y así aprender a leer y escribir. Tomando otro caso concreto, podemos citar como ejemplo la fundación *Future Africa*, que organiza concursos de matemáticas y de francés para alumnos de secundaria encontrándose en una situación de vulnerabilidad. Los ganadores son premiados mediante beca de estudios. A ellos se suman la acción de los organismos internacionales, que pueden ser el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (Unicef por siglas en inglés) o la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (Unesco por sus siglas en inglés). Todas estas estructuras desempeñan un papel importante en términos de mejora de la educación.

c) La dimensión social

En esta sección podemos considerar criterios de análisis como el grado de formalización de la educación, la evolución demográfica y la movilidad geográfica junto a la estructura del mercado laboral, la brecha de género.

- la brecha de género: siguiendo usando la base de datos del Instituto de Estadísticas de la Unesco, en el sitio web del Banco Mundial, podemos ver que en 2018 en Costa de Marfil, el porcentaje bruto de inscripción escolar al nivel de la escuela primaria era de 99,8%. Sin embargo, había una diferencia importante entre el número de niños y de niñas escolarizados. En ese mismo año, considerando el conjunto de los niños y niñas en edad de cursar una educación primaria, el país contaba con 44 056 niños fuera del sistema educativo y 197 509 niñas desescolarizadas. Ese desfase se explica por ciertas costumbres socioculturales, que tienden a minimizar la importancia de la educación para las mujeres y las niñas (Bih & Douabele, 2003). Aunque esos últimos años el gobierno militó para obligar las familias a inscribir las niñas a la escuela, quedan muchos esfuerzos que hacer para que algunas de ellas tengan acceso garantizado al sistema educativo. Se trata de asegurarse de sobre todo que puedan tener la oportunidad de terminar su formación académica, empezando por seguir en secundaria.
- la evolución demográfica y las migraciones: la presión demográfica junto al éxodo rural en Costa de Marfil, nos llevará en unos años, a la urgencia de encontrar

mecanismos escolares capacitados para cubrir la totalidad de las necesidades, en términos de acceso a la educación y calidad educativa. Como lo hemos mencionado antes, la población en edad de ser escolarizada aumentará de manera sustancial. Las ciudades estarán sujetas a una cierta concentración de jóvenes, ante de los cuales el gobierno será responsable en calidad de principal tomador de decisión en el ámbito educativo. Por lo tanto, las autoridades políticas tendrán que garantizar a estos jóvenes un acceso a una educación de calidad, que sea enfocada hacia:

- el desarrollo de capacidades intelectuales y cognitivas,
- el desarrollo personal,
- el papel de ciudadano,
- la entrada en el mercado laboral (a partir de la 3^{ème}).

Este sistema tendrá que ser tanto más eficaz cuanto que el país necesita reducir las olas de emigración a países extranjeros, y así retener su capital y su talento humano para el desarrollo socioeconómico de Costa de Marfil.

- el grado de formalización de la educación: a la hora de examinar el concepto de la educación en Costa de Marfil, existen tres términos que hacen referencia a tres planteamientos educativos diferentes (Tuijnman & Boström, 2002). De hecho, no se acuerda el mismo nivel de importancia a cada una de esas categorías. La organización y el funcionamiento del sistema escolar, responde sobre todo a un modelo de educación, dejando de lado la educación no formal y informal (Tuijnman & Boström, 2002). Como lo veremos más adelante en el tercer capítulo dedicado al desarrollo de la propuesta de valor, se podría enriquecer el sistema actual usando estos tres planteamientos educativos al mismo tiempo:

- la educación “formal”: se caracteriza por la existencia de una institución (en general el Estado) que diseña un sistema educativo rígido siguiendo una cierta jerarquía y una lógica de graduación cronológica con la obtención final de un diploma formal (que normalmente facilita una entrada en el mercado laboral).
- la educación “no formal”: se trata de un conjunto de programas desestructurados, complementarios a la educación proporcionada en escuelas, aunque no permitan conseguir diplomas oficiales. Cuentan generalmente con personas de diferentes perfiles y edades. En el contexto marfileño, podría ser

por ejemplo, una asociación que organice una clase de alfabetización para mujeres que trabajan en los campos de cacao.

- la educación “informal”: los códigos socioculturales y los hábitos sociales propios a la sociedad marfileña, forman parte de lo que se llama la educación “informal”. Se define como el aprendizaje que cada uno saca del entorno natural en el que espontaneidad y el dinamismo, ya que se caracterizan por la ausencia de cualquier intervención por parte de una potencial institución (como puede ser el Estado por ejemplo). En modo de ejemplo, podemos tomar el caso una partida de fútbol entre un niño y sus amigos, en el campo de su barrio. A medida que progresa la partida, el niño va desarrollando su capacidad a controlar la pelota.

d) La dimensión tecnológica

El principal factor que podemos considerar en nuestro caso es el ritmo de cambio tecnológico en el país, y sobre todo el tiempo necesario a la integración de esos avances en la vida cotidiana de la población (Djédjé, 2007). El equipamiento científico y tecnológico, al igual que Internet quedan fuera de alcance en la mayoría de los establecimientos del país, en particular en el sector público. Por ejemplo, muchas escuelas no tienen ordenadores o laboratorios científicos. Esto reducen considerablemente la margen de maniobra de los docentes para desarrollar sus cursos de forma óptima. De forma indirecta, esa situación tiene también un impacto sobre el progreso de los alumnos en cuanto a:

- los conocimientos que un alumno hubieran podido adquirir teniendo un acceso a la información encontrándose en internet (ej. nociones básicas en historia y geografía),
- las capacidades que hubieran podido desarrollar como el dominio de algunas herramientas TIC (ej. Windows, Pack Office etc.),
- las oportunidades que tengan de participar a la vida social activa a una escala mundial a través por ejemplo de las redes sociales, incluso profesionales (Djédjé, 2007).

e) La dimensión ecológica

La principal dimensión a considerar en esta sección, está vinculada con la dimensión económica previamente detallada. En Costa de Marfil, existe una preocupación generalizada por el cambio climático, que afecta todas las personas trabajando en el sector agrícola (Janin, 2001). La desregulación de las temperaturas, junto a los períodos prolongados de sequía y de

lluvia, impactan negativamente las cosechas, y por lo tanto, la capacidad de muchos padres a financiar los estudios de sus hijos (Edouard, 2016).

f) La dimensión legal

Esa dimensión del análisis consta de diversos factores que debemos tener en cuenta, a la hora de revisar la estructura jurídica que sostiene el sistema educativo marfileño. Se trata de textos oficiales reconocidos al nivel internacional y/o nacional como:

- la legislación internacional la Convención de los Derechos Humanos: Costa de Marfil forma parte de los países reconociendo esta Convención de renombre mundial; El gobierno como la sociedad civil debe por lo tanto, comprometerse a respetarla, en todos los sectores de actividad, incluso en la educación. Considerando de manera específica ese el ámbito educativo, el foco está sobre todo puesto hacia los derechos de los niños.
- los acuerdos legales establecidos dentro de la Unión Africana: el objetivo de esos acuerdos es de dinamizar entre otros la oferta académica a través el continente africano. Por ejemplo, existe un programa de movilidad de los estudiantes en doctorado, que tiene como principal meta de mejorar la investigación universitaria.
- la Constitución de Costa de Marfil y las leyes nacionales: representan un marco jurídico que permite regular del sistema educativo al nivel operativo. Por ejemplo según la Constitución, incumbe al Estado garantizar la igualdad de acceso a la educación para todos los niños. Para ello, se ha estipulado que la escolarización desde el CP1 hasta la 6^{ème} será gratuita. En 2015 se añade dentro de este texto oficial de referencia, que la educación es obligatoria y gratuita para los niños y las niñas de 6 a 16 años. La adopción de estas medidas ha sido posible en particular gracias a la “presión” por parte de los organismos internacionales de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) para regular el sector y alcanzar los estándares de calidad definidos y reconocidos a una escala mundial. Podemos tomar como ejemplo, el trabajo realizado, respecto a la lucha contra los casos de discriminación por parte del equipo educativo, en el entorno escolar marfileño (Unesco, 2016).

Adoptando un enfoque más específico, algunas leyes sirven de normas para la construcción de establecimientos escolares. Por ejemplo determinan una lista de requisitos que condicionan la obtención de acreditaciones, confirmando el

reconocimiento oficial del Estado de un edificio como un establecimiento capacitado para formar los alumnos.

Este método para regular el ámbito educativo al nivel legislativo, sirve también para organizar la vida diaria en el entorno escolar. De hecho, se publican periódicamente decretos aprobados por el Ministerio de la Educación, que impactan de manera directa y efectiva las condiciones de trabajo dentro del aula. Por ejemplo el decreto firmado el 25 de septiembre de 2009, prohíbe el uso de castigos físicos y humillantes en el entorno escolar. Esta medida está en línea con el deseo del gobierno de promover el uso de la educación no violenta. Además, refuerza el artículo 362 del Código Penal marfileño, que castiga toda violencia física contra un menor de 15 años.

4. La visión de los actores

Esta parte del trabajo integra en nuestro análisis los resultados, el uso de fuentes primarias con las entrevistas que hicimos con el fin de tener una visión auténtica, las dificultades que surgen en el terreno. La sección será organizada en torno a problemas, destacados a partir de las entrevistas que se encuentran en los anexos.

a) Aproximación teórica

Desde un punto de vista teórico, destacamos un problema esencial respecto la base pedagógica actual. El acercamiento por competencias necesita como prerrequisito, que el alumno sea capaz de construir su conocimiento, es decir, que tenga las facultades intelectuales y el material adecuado para crear sus propios procesos de comprensión y de asimilación. Sin embargo, estas condiciones no siempre se cumplen: muchos alumnos no tienen el nivel de la clase en la que están inscritos. En algunos casos, no dominan el idioma de enseñanza o no tienen suficientes medios económicos para poder adquirir el material escolar requerido (ej. manuales, calculadoras, cuadernos). Además, el alcance limitado y la calidad de la conexión internet no facilitan la búsqueda de información que sirva para el aprendizaje en clase.

El rendimiento actual del sistema escolar marfileño presenta algunos fallos, ya que los indicadores vinculados a la calidad educativa son claramente mejorables. Hasta ahora, las políticas de educación han dado prioridad a lo cuantitativo en detrimento de lo cualitativo (Pourtier, 2010). Como lo veremos a continuación, asistimos, a un "[aumento cuantitativo, a menudo incontrolado, del número de alumnos que deben ser escolarizados y alfabetizados y, por consiguiente, al preocupante aumento del número de profesores poco cualificados]"

(Hamadache, 1993). Aparte del problema de acceso a la escuela, surgen varias dificultades a la hora de plantear de manera óptima la pedagogía que sirve de base para facilitar los procesos de enseñanza para el profesor y de aprendizaje para el alumno. De hecho, existe una clamorosa falta de recursos financieros y humanos que deriva sobre un “hacinamiento en las aulas. A eso se añade, la ausencia de material didáctico básico para desarrollar los cursos en condiciones adecuadas, y el nivel bastante bajo de la formación profesional que se imparte a los docentes. (Pourtier, 2010).

b) Estudio de terreno

Con el objetivo de ganar perspicacia, hemos incluido dentro de nuestro análisis, unas fuentes primarias realizando una quincena de entrevistas telefónicas a personas directamente afectadas por el problema de calidad del sistema educativo marfileño. Este procedimiento permitirá tener una visión auténtica y real de las condiciones de trabajo sobre el terreno. Las discusiones que sirven para la descripción más adelante, han sido realizadas entre el 18 noviembre de 2019 y el 1 de marzo de 2020, a asesores pedagógicos, maestros en escuelas primarias, profesores de colegio, padres de alumnos y estudiantes en formación para obtener el título oficial de docente o de educador especializado. Siendo la idea tener una visión general de la situación actual, hemos intentando diversificar los perfiles en términos de edad, de origen y de lugar de trabajo; hablando en personas con diferentes antecedentes profesionales y que actúan en zonas rurales como urbanas. El criterio principal de selección de los entrevistados, ha sido el vínculo que cada uno tenía con un alumno o más de primaria y/o secundaria, siendo su pariente, su futuro profesor o su maestro actual etc. Una de las metas durante los intercambios fue incluir un ambiente de confianza y de respeto mutuo, para que el dialogo sea lo más fluido y libre posible. Según el entrevistado, la conversación duró entre 30 minutos y 2 horas y siempre se trataba de indagar a fondo los problemas a que se enfrentada el entrevistado en la vida daría respecto el papel que tenía en el funcionamiento del sistema educativo. En cuanto al tratamiento de las respuestas, como todas las entrevistas fueron realizadas en francés, las notas tomadas fueron redactadas y traducidas antes de ser corregidas y comprobadas con información procedente de fuentes oficiales (página web del Ministerio de Educación Nacional, Instituto Nacional de la Juventud y los Deportes, informes de la Unesco, etc.). Tres entrevistas claves (que se pueden encontrar en anexos) sirvieron como base principal para la descripción a continuación. Las otras entrevistas permitieron enriquecer la información proporcionada, en cuanto a detalles sobre los procesos de

formación, las condiciones de aprendizaje de los niños y la organización jerárquica del sistema escolar.

La resultante global de estos intercambios y del uso de fuentes secundarias (artículos académicos y literatura gris), ha sido la identificación de una pluralidad de frenos que deterioran el conjunto del sistema educativo en Costa de Marfil. A continuación, detallaremos cada una de estas barreras identificadas, clasificándolas siguiendo el orden de importancia establecido por los entrevistados:

- *El hacinamiento en las aulas:* la mayoría de las aulas están superpobladas y cuentan a veces más de 100 alumnos. Eso no facilita la aplicación adecuada de las condiciones de aprendizaje: las charlas incómodas y las interrupciones son recurrentes ya que es bastante difícil canalizar a todos los estudiantes durante varios minutos. Estas condiciones de trabajo llevan algunos profesores a desarrollar sus cursos tomando las situaciones de aprendizaje por defecto (que se proponen en el plan de estudios), sin comprobar previamente que corresponden a las experiencias de los alumnos. Otros abrumados por la situación, cambian totalmente el procedimiento pedagógico pasando al antiguo modelo: el enfoque por objetivos. Estos cambios generan una cierta confusión y una heterogeneidad respecto a la velocidad de comprensión de los conceptos estudiados, su asimilación y su puesta en práctica, más tarde durante las fases de evaluación.
- *El acceso a las infraestructuras y al material didáctico:* este problema concierne tanto los laboratorios para realizar pruebas científicas, que los instrumentos necesarios para llevarlas a cabo. Junto a eso, se añaden las infraestructuras y las herramientas necesarias para practicar de manera óptima determinadas actividades deportivas figurando en el plan de estudio (cf. Anexo 3).

La falta de material no es el único problema. Los profesores se enfrentan a la “supuesta gratuidad” de algunas herramientas necesarias para el buen desarrollo del curso. Por ejemplo, todos ellos deben seguir de manera rigurosa la guía de aplicación que explica por asignatura, el plan de estudios detallado. Ese manual, normalmente disponible gratuitamente en línea debe ser descargado por cada profesor. No obstante, muchos profesores no tienen ordenadores y por lo tanto no pueden acceder a la guía y luego hacerla imprimir en las escuelas. En algunas comunidades, los inspectores encargados de la supervisión pedagógica del profesorado, anunciaron de manera

informal, la venta de estas guías. Los directores de escuelas deben entonces, desembolsar a los asesores pedagógicos, una suma que varía entre 2.000 FCFA y 2.500 FCFA (3,05€ y 3,82€ aproximadamente), para después repartir el manual de instrucción a todos los profesores que lo necesitan. Esa situación lleva muchos docentes a auto adquirir una parte del material necesario, con el fin de mejorar el proceso de aprendizaje de sus alumnos. Estos instrumentos son clave para el desarrollo óptimo de las clases, ya que en las asignaturas científicas por ejemplo, se supone que la práctica sea uno de los ejes más importantes de los programas escolares establecidos al nivel nacional.

- *La inadecuación de los manuales con el programa escolar actual*: los manuales que se venden en el mercado, no están todavía adaptados a la pedagogía utilizada en las clases. En modo de ejemplo, podemos tomar el caso de las lecciones sexto de primaria: algunas de las que figuran en el plan de estudios actual, están presentes en manuales de tercero de primaria, que no están necesariamente incluidos en la lista oficial de libros a comprar para el principio del año escolar. Lo mismo ocurre con los exámenes: los cursos en 3^{ème} y Terminale se imparten actualmente respondiendo a un planteamiento por competencias, pero los exámenes del diploma de ESO y del bachillerato (ambos condicionando el pasaje del alumno a la próxima clase) se redactan en según el formato de enfoque por objetivos (cf. Anexo 1).

- *Los fallos de los procesos de formación (inicial y continua)*: como hemos visto antes, la formación inicial de los docentes responde a unos requisitos establecidos oficialmente por el gobierno. Desafortunadamente, estas condiciones previas para poder ejercer no están siempre respetadas ante la presión que ejerce la necesidad urgente de profesores en el terreno. El gobierno tiende a emplear personas como profesores reduciendo el proceso de formación a un máximo de 2 meses y medio, lo que tiene un impacto considerable sobre el nivel académico de los niños y la relación profesor-alumno.

Normalmente, respecto a la formación continua de los docentes en actividad, cada uno de ellos debería beneficiar de un mínimo 3 sesiones de repaso pedagógico por año académico. Estarían directamente impartidas por el Ministerio de la Educación o los establecimientos de formación reconocidos al nivel nacional. En realidad, no se aplica

esta norma por falta de personal o por la ubicación difícilmente accesible de algunos profesores.

- *El estado de la relación con los superiores:* a lo largo de los años, debido a las condiciones de trabajo difíciles a las que se enfrentan los profesores, la relación con los inspectores pedagógicos ha sido blanco de muchas tensiones. Los docentes suelen reprochar a sus superiores una cierta “falta de apoyo” ante el Ministerio de la Educación.
- *El factor geográfico:* existen diferencias importantes en cuanto a la asunción de la formación por parte del Estado, según las zonas consideradas. De hecho, algunos profesores en 3 años de carrera, nunca han sido solicitados para participar a una sesión de formación. Junto a eso, algunas localidades son difícilmente accesibles, y por eso las formaciones se hacen en las ciudades más cercanas. El problema es que desplazarse hacia a la ciudad es bastante complejo para los maestros, a causa de la distancia y los gastos de transporte que eso genera.
- *La actualización del contenido curricular:* los profesores pueden apoyarse de los Consejos de Enseñanza (CE) que vela a la armonización de las prácticas dentro de la misma disciplina. Se constituye de todos los profesores de una misma asignatura en un establecimiento, y permite destacar métodos de enseñanza que reducen las diferencias entre las clases respecto al progreso de cada una de ellas. El objetivo de estos consejos es de impulsar una dinámica global para que los alumnos sienten que forman parte de un mismo establecimiento. Esta herramienta de apoyo al profesorado, representa actualmente el principal recurso usado por los docentes, ya que no implica la intervención del Estado y que permite beneficiar la experiencia de los colegas.
- *Los casos de fracaso escolar y de niños con discapacidades:* según los resultados de las entrevistas, no existe aún un contenido específico para la gestión de alumnos en situación de fracaso escolar, y menos aún para potenciales alumnos con discapacidades (cf. Anexo 2). Cada profesor gestiona como pueda los casos al que se enfrenta según la situación. Algunos de los docentes como el Sr Lohouri, profesor en Educación Física y Deportiva, hacen hincapié en el bienestar del alumno en dificultad,

adaptando sus condiciones de aprendizaje para que se genere una cierta autoconfianza y sobre todo que se mantenga una buena dinámica de clase (cf. Anexo 3).

- *La falta de inclusión de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC):* ese problema está presente durante la formación de los docentes, al igual que la de los alumnos. Está claro que este tema está directamente vinculado con la capacidad de financiación del material necesario al desarrollo de competencias tecnológicas. La última opción que tienen los profesores es recurrir a la autoformación. Desafortunadamente, eso depende mucho de la voluntad propia de cada uno de los docentes. De manera general, el nivel de desempeño dedicado a esa tarea queda bastante bajo, en base a las condiciones difíciles de trabajo y la falta de acceso a herramientas útiles (ej. libros, internet etc.).

- *El nivel de involucramiento de los padres en la educación de los niños:* las entrevistas han demostrado que un número importante de padres no responden a los intentos de los maestros para ponerse en contacto con ellos. Los niños son así dejados a su suerte, y tienen que gestionar sus dificultades con el equipo educativo. De manera general, muchos padres de alumnos no se implican activamente en el progreso de sus niños, por 3 razones principales:
 - las aptitudes intelectuales y didácticas: en zonas rurales por ejemplo, muchos padres no dominan el francés, o no saben leer y/o escribir y por eso le resulta imposible ayudar a sus niños con los deberes o los repasos.
 - la disponibilidad: debido a su trabajo, muchos padres simplemente no tienen tiempo para dedicarse a la escolaridad de sus hijos.
 - el interés: en África, la crianza y la educación suelen conllevar cierta distancia entre el adulto y el niño en señal de respeto. Por eso muchos padres no introducen en sus relaciones con sus hijos un hábito de diálogo y consideran que lo necesario ya se hace en el aula. Una parte de ellos incluso, prefiere apartar el seguimiento del progreso de su hijo a una tercera persona, más a menudo un profesor en casa. El éxito de esa delegación depende mucho de las habilidades del maestro en cuestión y de su relación con el alumno. A muchos padres no le interesan velar por estos factores determinantes, ya que se enfocan más en los resultados finales, a través del boletín de notas.

- *La asistencia regular de los niños:* junto a las dificultades previamente citadas, se añade la falta asiduidad de muchos niños en clase (ej. casos de abandono escolar) que tiene un impacto general sobre el progreso de la clase durante el año académico: los profesores, al tener que adaptarse al nivel de los alumnos, deben tener en cuenta el ritmo de aprendizaje de cada uno de ellos, por lo que algunos alumnos con dificultades pueden retrasar el progreso de las clases cuando se reincorporan al sistema escolar.

CAPÍTULO 3. PLANTEAMIENTO DE LA PROPUESTA DE VALOR

1. El sentido de plantear de una empresa social

A la vista del problema de calidad de la educación impartida en sistema educativo marfileño, nos centraremos en las dificultades (de formación y de gestión de las clases) a las que los profesores se enfrentan en su día a día.

El objetivo será encontrar un modelo de negocio social que sirva para implementar posibles mejoras en la educación de Costa de Marfil.

Como hemos mencionado en el capítulo introductorio de nuestro trabajo, el emprendimiento social presenta diversas ventajas que permiten generar un mayor impacto social si lo comparamos con otros tipos de estructura. Entre ellas, las Organizaciones No Gubernamentales (ONG).

El primer elemento de valor añadido de una empresa social es, sin duda, su posibilidad de mitigar problemas sociales disponiendo de un margen de maniobra mucho mayor. Esta independencia financiera de la estructura está relacionada con la sostenibilidad financiera de la actividad empresarial que depende de sus actividades comerciales que permiten percibir ingresos de manera constante. Los proyectos desarrollados no están por lo tanto sometidos a la incertidumbre que caracteriza a los sistemas habituales de subvenciones gubernamentales o de donaciones. De hecho, la mayoría del tiempo, esas fuentes de recursos financieros suelen ser aleatorias, y pueden ser reducidas según las prioridades estatales (Brouard, 2007).

La segunda ventaja, es el vínculo entre el emprendimiento social y la noción de sostenibilidad. A la hora de abordar todas las dimensiones del desarrollo en los países africanos (humano, financiero, económico, social etc.), el concepto de desarrollo sostenible, presenta un cierto valor añadido, por la dimensión a largo plazo que conlleva (Rodrigo, 2015). En el contexto del emprendimiento social, la idea de creciente esta íntimamente vinculada con la generación de un mayor impacto social, con a largo la creación de efectos de red. Como hemos mencionado en el primer capítulo, el objetivo no es tener tantos ingresos como sea posible, sino, mitigar problemas sociales con el fin de mejorar la calidad de vida de una parte de la población. En general se presta una atención particular dirigiéndose a las personas vulnerables sufriendo en cierta medida de una exclusión social o en situación de pobreza (Guzmán Vásquez & Trujillo Dávila, 2008).

La tercera dimensión que tendría que ser considerada, es el componente ético intrínsecamente asociado al emprendimiento social. El emprendedor social por definición, suele ser animado por un deseo de ver un cambio social en el entorno mediante la implantación de un modelo de negocio. No se trata solo de mitigar unos problemas de carácter social, sino de llevar diferentes grupos de interés a proceder a un “cambio de patrones de comportamiento”. Esa ideal, es la base de muchas iniciativas en el ámbito del emprendimiento social, que se caracteriza por la importancia acordada a algunos conceptos como los valores éticos, la transparencia y la moral (Sáenz Bilbao & López Vélez, 2015).

Considerando los problemas previamente identificados, podríamos considerar que una posible forma de solución reside en rediseñar la estructura organizativa del sistema escolar, pero también en una redefinición del contenido del programa, con el fin de optimizar los procesos de aprendizaje y de asimilación de conceptos. Este enfoque implica el establecimiento de un sistema de coeducación en el que participen tanto los padres como los maestros; y cuya piedra angular sea el fortalecimiento de las capacidades del equipo educativo. Además, aparece la necesidad de proporcionar unas herramientas potentes de apoyo psicológico para el personal educativo, a través por ejemplo de la organización de talleres vinculados con el desarrollo personal. Respecto a los alumnos con bajo rendimiento escolar y aquellos que presenten alguna forma de hándicap, el acento deberá ser puesto sobre la inclusión social, que deberá ser considerada desde una perspectiva de cuidado.

Esas ideas constituyen los fundamentos que llevarán a diseñar el modelo de negocio social propuesto más adelante. Se trata de proponer cambios a la vez pedagógicos y curriculares, con el fin de modificar los hábitos pero también las relaciones interpersonales entre los diferentes agentes involucrados en el sistema educativo, enfocándose en la relación entre el profesor y sus alumnos. El modelo de negocio imaginado se puede definir, detallando sus componentes que son: la creación de valor, la configuración de valor y la captura de valor. En el contexto específico de este trabajo, añadiremos una dimensión social para definir cada una de los elementos de nuestra propuesta de valor.

2. Justificación de la propuesta de valor social

El modelo de negocio a plantear se basa en la idea de que el conocimiento es multidimensional y es siempre abierto, ya que evoluciona de manera continua en función del contexto y de las novedades. Por lo tanto, los métodos para adquirirlo deberían serlos también (Barth, 1998). Sin embargo, como hemos visto en la primera fase de análisis del problema, el modelo marfileño actual queda anclado en el pasado : de la organización del espacio, de la relación entre el profesorado y el alumnado, pasando por el sistema de notación. Obviamente esto no significa que todo tenga que cambiar, porque esta manera de proceder tiene también sus ventajas. No obstante, se podría aportar unas mejoras significativas que modifiquen progresivamente la estructura y el funcionamiento del sistema educativo en Costa de Marfil. Por ello, nuestra propuesta de valor se basa en el pensamiento lateral: se aborda la temática de la educación desde una pluralidad de puntos de vista, intentando proponer una aproximación innovadora.

Considerando el sistema marfileño, destacamos distintos problemas a tener en cuenta, y que podrían ser mitigados gracias a nuestra propuesta de valor social. Al nivel curricular, si procedemos a un registro de las asignaturas que se enseñan actualmente en primaria, podemos establecer la lista siguiente: el francés, las ciencias, la tecnología, las matemáticas, la historia y la geografía, las actividades de expresión y creación (música, artes plásticas, danza etc.), la educación relativa a los derechos humanos y la ciudadanía, y finalmente la educación física y deportiva.

Aunque sea implícito, estas materias se organizan de manera “clásica” y por lo tanto, tienen un cierto orden de importancia, que es común a la mayoría de los sistemas escolares en el mundo : la lógica jerárquica coloca a las matemáticas y a los idiomas en primer lugar. En segunda posición vienen las letras, y en tercera posición tenemos todas las actividades relacionadas con el arte. Esta lista debería ser completada, agregando las ciencias, que se encuentran generalmente al mismo nivel (o justo por debajo) que las matemáticas. Tomando el ejemplo concreto de la clase de CE1, esta tabla procedente de la guía de ejecución usada por los profesores (disponible online en el sitio web del Ministerio de la Educación) nos enseña como se reparte cada asignatura en el tiempo:

Figura 4: Distribución horaria de las asignaturas para una clase de CE1

Ámbitos	Asignaturas	Volumen horario por semana	% por semana	Volumen horario por semana y por ámbito	% ámbito
Idiomas	Francés	780 min	50%	780 min	50%
Universo social	EDHC/AEC (cada 15d)*	30 min	2%	115 min	7,5%
	Saludo a la bandera	30 min	2%		
	Historia y Geografía	30 min	2%		
	Actividades cooperativas	25 min	1,5%		
Ciencias	Matemáticas	505 min	32%	225 min	40%
	Ciencia y Tecnología	120 min	8%		
Desarrollo físico	Educación física y deportiva	40 min	2,5%	40 min	2,5%
Artes	AEC/EDHC (cada 15d)*	30 min	2%	30 min	2%
		1560 min	100%	1560 min	100%

*EDHC: Educación a los Derechos Humanos y la Ciudadanía / AEC: Actividades de Expresión y de Creación
Estas disciplinas se imparten alternamente cada 15 días

Fuente: Elaboración propia a partir de una consulta personal

Esta prevalencia es válida también para las otras clases con una diferencia en términos de volumen horario. Se mantiene hasta la clase de 2^{de} (antes de la especialización en un ámbito dominante). Esta ordenación se explica principalmente por un factor sociológico que tiende a priorizar las aptitudes que se requieren mayoritariamente en el mundo empresarial (ej. análisis financiera). Este “favoritismo” acordado a algunas asignaturas más que a otras, es responsable según Sir Ken Robinson, de una alteración progresiva de la creatividad en el entorno escolar. Enuncia durante una de sus conferencias, varios factores que tienen un papel central en esta falta de conservación y de desarrollo del potencial creativo de los alumnos:

- la estructura actual del sistema escolar tiende a criticar negativamente el error, lo que no facilita la estimulación de la creatividad por parte de los niños. De hecho, notamos que cuanto más jóvenes son, más se atreven a equivocarse los niños. Esta actitud les

permite prepararse mentalmente para cometer errores y les anima a desarrollar su creatividad. A medida que crece, el entorno en el que el niño evoluciona tiende a asociar el error con algo negativo, lo que le lleva por lo tanto, a tener miedo a equivocarse (Azzam, 2019).

- la forma en que se corrigen los errores también tiene su importancia, sobre todo cuando se trata del vocabulario utilizado para dirigirse al niño. Por lo tanto, es esencial saber utilizar las palabras correctas para que el alumno sea consciente de su error y pueda corregirlo, sin que eso altere su autoestima y su autoconfianza. Los 7 primeros años de vida de un niño son claves, porque representan el periodo durante el que se forma su cerebro. Lo más habitual es que este crecimiento se haga acerca de palabras negativas, asociadas a la interdicción y la protección que quiere llevar a cabo cada padre. Aunque esto sea necesario, esos métodos son también usados en el ámbito escolar y tienen impactos negativos sobre los niños (Campos, 2010).

Remediar esa pérdida progresiva del talento humano dentro de los sistemas educativos, es uno de los argumentos al origen de la formulación de nuestra propuesta de valor. A eso, se añade la clamorosa falta de consideración de las emociones dentro del aula. Aun así, los expertos afirman que trabajar sobre la identificación y la gestión de sus emociones, sobre todo siendo un niño, es un clave para garantizar un desarrollo personal pleno y sano (Salazar, 2005).

3. Creación de valor

Esta parte del análisis está vinculada con la existencia de necesidades a satisfacer respecto a un segmento dado de clientes. Se trata de explicar que valor se ofrece y para quién (Richardson, 2005). El conjunto de problemas previamente identificados, constituye una serie de necesidades expresadas por los agentes involucrados en el sistema educativo marfileño. Elegimos en nuestro caso dirigirnos a los profesores para intentar mitigar una parte de las dificultades a las que se enfrentan diariamente. De hecho, la meta principal de esta propuesta de valor social es de mejorar la calidad de las condiciones de enseñanza del profesorado, desde un punto de vista pedagógico y curricular. Al final, se quiere perfeccionar de rebote, las condiciones de aprendizaje de los niños centrándose en la educación primaria y secundaria.










En términos de objetivos globales, la empresa tendrá como meta participar en la cobertura de las necesidades básicas de los niños en el entorno escolar. Se trata crear un ambiente

agradable en la clase, que les procure seguridad y felicidad, basando la relación profesor-alumno en el diálogo, la confianza y el respeto mutuo. De esa manera, se asegura que los alumnos estén únicamente dedicados a estar atentos y creativos, ya que esto hace que puedan aprender en mejores condiciones. Luego, tomando como referencia los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), el proyecto responderá a la necesidad de perfeccionar la calidad de los sistemas educativos en países en los que se espera un crecimiento significativo de la población en edad escolar en los próximos años. Junto a eso, la propuesta de valor se basa en el deseo de apoyar a los profesores, para que tengan técnicas útiles para gestionar sus clases, desarrollando al mismo tiempo, habilidades que no sean únicamente vinculadas con los conocimientos cognitivos. Estas herramientas serían al mismo tiempo útiles para el progreso profesional de los docentes (ej. potenciales promociones, obtenciones de diplomas suplementarios etc.).

Paralelamente, toda la empresa como entidad, trabajará de mano a mano con las instituciones gubernamentales sobre los valores de la educación, al igual que sobre los profundos cambios que se necesitan para mejorar el sistema escolar establecido. Los códigos socioculturales pasando por las deficiencias de la estructura educativa, se tratará no solo de llevar a cabo una “revolución” sino también de trabajar a largo plazo sobre las creencias y las temáticas sociales como la paridad, el matrimonio forzado o los derechos de los niños, para construir todos juntos un sistema basado en el desarrollo sostenible.

Usando, la herramienta del CANVAS, podemos detallar nuestra propuesta de valor social, considerando las distintas dimensiones que incluye (Osterwalder & Pigneur, 2010). Explicaremos a continuación, algunas de estas dimensiones fundamentales, apoyándonos del modelo que sigue:

Figura 5: Modelo CANVAS presentando los componentes del modelo de negocio social propuesto

<p>ALIANZAS CLAVE </p> <ul style="list-style-type: none"> Operadores móviles: Orange, MTN y Moov Plataforma de mantenimiento del sitio web Estudio de grabación/cadena de radio teniendo una buena notoriedad Ministerio de la Educación Nacional Equipo educativo en el sector educativo público y privado (directores, asesores pedagógicos etc.) Patrocinadores (fundaciones, gobierno, Unicef, Pnud, Unesco etc.) 	<p>ACTIVIDADES CLAVE </p> <ul style="list-style-type: none"> Asesoramiento periódico vía SMS Publicación online periódica de módulos de asesoramiento y de autoformación Servicio de un chat online Boletín de noticias Organización y animación del programa de radio <p>RECURSOS CLAVE </p> <p>Financieros</p> <p>Humanos:</p> <ul style="list-style-type: none"> equipo pluridisciplinar encargado de actualizar el contenido del sitio web (psicólogos, <i>coachs</i>, profesores, pedagogos etc.) ingenieros informáticos grafistas comerciales responsables marketing, finanzas, RRHH etc. 	<p>PROPUESTA DE VALOR </p> <p>Servicio de asesoría con 3 tipos de apoyo diferentes:</p> <ul style="list-style-type: none"> pedagógico: propuesta de métodos alternativos de enseñanza aprobados por el Ministerio de la Educación curricular: instrumentos para organizar actividades prácticas para el alumnado, con el fin de fomentar las capacidades transversales y las habilidades personales (ej. inteligencia emocional, concentración, motivación etc.) sicológico: creación de un canal de comunicación gratuito para que el profesorado pueda beneficiar de un seguimiento psicológico en caso de necesidad. 	<p>RELACIONES CON LOS CLIENTES </p> <p>Interacción dinámica y directa a través:</p> <ul style="list-style-type: none"> Sistema de intercambio por SMS <i>Chat online</i> Redes sociales (Facebook, Instagram) <p>CANALES </p> <ul style="list-style-type: none"> Servicio de asesoría vía mensajería móvil (SMS) Línea móvil gratuita Sitio web (con el chat online) Programa de radio 	<p>SEGMENTOS DE MERCADO </p> <p>Los maestros o profesores del sector público, como privado:</p> <ul style="list-style-type: none"> teniendo un teléfono móvil y una tarjeta SIM Orange, MTN o Moov teniendo un acceso a internet buscando herramientas sencillas, originales y útiles para gestionar sus clases deseando acompañar sus alumnos en su desarrollo personal queriendo mantener del alumnado durante los cursos <p>Toda persona interesada por los avances en el ámbito educativo (padres de alumnos, personal educativo, personalidades políticas etc.)</p>
<p>ESTRUCTURA DE COSTES </p> <ul style="list-style-type: none"> Pago del servicio de <i>hosting</i> para el sitio web, y del soporte técnico asegurado por los operadores móviles Masa salarial de los empleados (permanentes como temporales): animador del programa de radio, equipo concibiendo el contenido del sitio web, grafistas etc. Alquiler del estudio de grabación / contratación de servicios de una radio local 		<p>FUENTE DE INGRESOS </p> <ul style="list-style-type: none"> Suscripción (mensual o semanal) de los docentes al servicio de asesoramiento por SMS Facturación de un servicio de asesoramiento <i>premium</i> (personalizado) Autofinanciación del sitio web basada en el uso de publicidad online (anuncios en forma de banners, videos cortos) Potenciales donaciones (particular, asociaciones, organismos internacionales etc.) y subvenciones estatales 		

Fuente: *Elaboración propia*

a) Propuesta de valor

Nuestra propuesta de valor se basa en un servicio de asesoría contando con 3 tipos de apoyo diferentes:

- pedagógico: propuesta de métodos alternativos de enseñanza, previamente aprobados por el Ministerio de la Educación. Esa dimensión se centra en como los profesores imparten sus clases, es decir, en las técnicas que usan para llevar sus alumnos a entender las lecciones que están incluidas en el programa de estudio fijado por el Ministerio de la Educación.
- curricular: instrumentos para organizar actividades prácticas para el alumnado, con el fin de fomentar las capacidades transversales y las habilidades personales (ej. inteligencia emocional, concentración, motivación etc.). Ahora el enfoque esta puesto en qué se estudia dentro del aula. Se trata de diversificar (una vez más con el acuerdo

de las instituciones gubernamentales), el contenido del plan de estudio, llevando los docentes a integrar conceptos complementarios a los que ya existen y que quedan de momento excluidos de las nociones estudiadas.

- psicológico: creación de canales de comunicación gratuitos (online y telefónico) para que el profesorado pueda beneficiar de un seguimiento psicológico en caso de necesidad. Esas vías de interacción directa, ayudarían también a poner en marcha procesos de mejora respecto a la relación docente-alumno.

De manera más concreta, se emplearán por ejemplo, herramientas para llevar los profesores a aprender a practicar el *mindfulness* (atención plena), con el fin de aprender como vivir en el momento presente. De ese modo, los docentes tendrán a su disposición instrumentos que les permitirán aumentar la calma y el nivel de concentración de los niños dentro del aula, ya que los alumnos estarán “en control” y más relajados. Otro ejemplo, podría ser de proponer a los docentes varias opciones en cuanto a juegos de roles, que podrían usar y adaptar para gestionar los casos de conflictos durante los trabajos grupales, por ejemplo. La idea es que cada niño interprete el papel (aunque sea exagerándolo) de la persona con la que está en conflicto, para poder al final matizar la situación y llegar a un arreglo. El objetivo será de aprender a los alumnos a vivir en comunidad basándose en una relación armoniosa construida a partir de dialogo y de la empatía. Por supuesto, estos 2 ejemplos podrían aplicarse con éxito, según la edad de los alumnos en cuestión y el contexto en los que se usan.

b) Actividades clave

De manera más práctica, nuestra principal actividad consistirá en acompañar a los docentes, ofreciéndoles diferentes unas herramientas de apoyo, cubriendo los 3 ámbitos de acción descritos previamente, es decir, las técnicas de enseñanza, el contenido de plan de estudio y la relación docente-alumno. Concebiremos de manera periódica módulos de asesoramiento y de autoformación que serán accesibles vía diferentes canales que detallaremos más adelante. Además, integraremos a este servicio una dimensión informativa, con el fin de transmitir a nuestros clientes las noticias, especialmente respecto al progreso de los países en desarrollo en materia de educación. Por último, añadimos un toque innovador a esta oferta comercial, ya que queremos crear un dialogo social acerca de la educación y que queremos ampliar nuestro alcance, dirigiéndonos a toda persona teniendo un interés (ej. padres de alumno) por la cuestión educativa, aunque no tenga los recursos financieros o bagaje intelectual (ej. personas analfabetas) para acceder a servicios parecidos al nuestro.

c) Segmentos de mercado

La plusvalía de nuestra propuesta de valor es claramente social, ya que identificamos a varias escalas, una pluralidad de beneficiadores. En primer lugar, adoptando un enfoque global, podemos considerar la sociedad marfileña en su conjunto: el objetivo fundamental de la empresa es de mejorar la calidad educativa, incluyendo conceptos formando parte de la educación informal y no formal. En segundo lugar, de manera más específica, nos centramos principalmente en 2 grupos de afectados por los problemas del sistema educativo. Por un lado, tenemos los profesores con una necesidad imperiosa de herramientas innovadoras de acompañamiento al nivel pedagógico, curricular como psicológico. Por otro lado, están los alumnos a quien se proporciona de manera indirecta, un fortalecimiento de algunas competencias transversales, que constituyen aptitudes le servirán incluso fuera de la aula. Por lo tanto, podemos llegar a la conclusión que los servicios propuestos, generarán (directamente e indirectamente) un impacto sobre la vida personal del equipo educativo y del alumnado, sentando las bases de un entorno escolar que traiga una cierta felicidad.

d) Relaciones con los clientes

Deseamos restablecer una relación de calidad con nuestros clientes, y por eso intentamos que nuestra interacción con ellos sea la más dinámica y directa posible. Alcanzar esta meta pasará entre otros, por el uso de nuestras paginas oficiales en las diferentes redes sociales como Instagram, Twitter o Facebook, por ejemplo. Veremos más adelante que nuestros canales incluyen también herramientas práctico para llegar a ponerse en contacto con nuestra clientela. De hecho, todos los detalles de relativos a elementos como los canales, la estructura de costes y las fuentes de ingresos se explicarán más adelante, en las secciones dedicadas a la configuración de valor y a la captura de valor.

4. Configuración de valor

Esta sección del análisis consiste en detallar como se organizan las actividades de la empresa para que pueda generar el valor deseado, en este caso a la vez social y económico.

a) Canales

- La mensajería móvil (SMS):

Como hemos mencionado justo antes, en un país en el que el acceso a internet sigue siendo limitado (sobre todo en el interior del país en zonas rurales), los SMS

representan el mejor canal posible para acceder fácilmente a los profesores. El primer servicio imaginado, se basa en un envío automatizado y periódico de mensajes de texto, conteniendo consejos prácticos y noticias sobre los avances de diversos países en vías de desarrollo en el ámbito educativo.

El acceso a este servicio se hará mediante la suscripción (mensual o semanal) a una oferta común a todos los operadores móviles locales. Concretamente, la idea es elaborar un servicio de mensajería parecido al creado por *U-Report* en Costa de Marfil. *U-Report* es una plataforma social de intercambio desarrollada por Unicef en colaboración con el gobierno marfileño, con el fin de realizar varios proyectos sociales (ej. iniciativas para la limpieza de las calles), y de crear un diálogo acerca de temáticas sociales, dando voz a los jóvenes (entre 15 y 35 años).

El sistema diseñado consta de una pluralidad de canales de comunicación dentro de los cuales, figura un servicio particular de mensajería móvil (SMS). Se trata de un número único y común a todos los operadores móviles del país, que emite periódicamente un mensaje conteniendo dos alternativas (o más) de temas de discusión a elegir. El *U-reporter* responde entonces tecleando la opción que prefiere y recibe otro mensaje conteniendo toda la información relativa a su elección. Esta mecánica puede repetirse varias veces, si la persona desea por ejemplo, obtener detalles suplementarios o cambiar el tema sobre el que está informándose. Este tipo de intercambio tiene como ventaja principal el poder informar a un usuario específico, de manera detallada y sencilla creando un diálogo. En el caso de *U-Report*, el operador móvil no factura un coste adicional por cada SMS que se envía solicitando la información.

La idea sería llegar a este tipo de acuerdo con los 3 operadores móviles, aunque en este caso no se trata de la iniciativa de un organismo internacional, sino más bien de una actividad empresarial. Junto a este servicio de acompañamiento por mensajería móvil (SMS), se añadiría la creación de una línea telefónica gratuita, que permita al profesorado hablar con un equipo de psicólogos en caso de que lo necesiten. Considerando el contexto de acceso a la información previamente detallado, es necesario señalar que el éxito del modelo de negocio está condicionado por el apoyo de las empresas de telecomunicaciones al nivel local.

- El sitio web:

Esa interfaz permitirá el acceso online, a los módulos de asesoramiento y de autoformación, para los clientes que benefician de una conexión internet. La plataforma creada será parecida al sitio web de la Fundación Pratham (al menos en términos de contenido) e incluirá un *chat*, para tener intercambios directos con los clientes. Esa interacción permitiría llevar a cabo un tratamiento eficiente de las necesidades expresadas por la clientela, obtener un *feed-back* respecto a las prestaciones realizadas y tener unas sugerencias de mejora y/o de contenido a incluir. Una de las metas de ese servicio será de establecer, en la medida de lo posible, una relación personalizada con el usuario. Por eso le ofreceremos la posibilidad de crear un perfil de manera gratuita, que permitirá registrar su actividad (histórico, *likes*, comentarios etc.) y guiarle en su proceso de formación, a través de sujeciones personalizadas. Respecto a la actualización de los módulos que figuran en el sitio web, se llevará a cabo gracias a un equipo multidisciplinar del que hablaremos más adelante.

Una parte del material disponible en el sitio web, servirá de base para establecer un plan de comunicación eficiente en las redes sociales (Facebook, Instagram, Twitter etc.), la estrategia siendo de ir ganado en visibilidad, y así de generar un mayor impacto social.

- Un programa de radio:

Nuestro tercer canal es una radiodifusión que se hará semanalmente, con la intervención de expertos (psicológicos, educadores, profesores etc.) y personalidades políticas, para debatir acerca de uno de los temas presentados en la interfaz online.

Durante el programa, la interacción con la audiencia se haría en las redes sociales mediante las paginas oficiales de la empresa. A medida que se cree una audiencia estable y activa, se tendría en cuenta las preferencias de los radioyentes (consultados a partir de pequeños sondeos), respecto a la selección de la temática abordada durante la emisión.

Esa vía auditiva nos permitirá alcanzar otros grupos de interés aparte de los profesores, creando un diálogo social acerca de la educación y dando acceso a conocimientos a personas interesadas por el funcionamiento del sector educativo. Esa línea de negocio nos permite también integrar a esta dinámica social, personas que no tengan a priori, los recursos (ej. económicos), las facultades intelectuales (ej. caso de

personas analfabetas) o el tiempo, para entender nuestra actividad pasando por nuestros otros canales.

En lo que concierne a nuestros objetivos, considerando de manera específica cada línea de negocio, el servicio de asesoría por mensajería móvil permitirá alcanzar el mayor número posible de docentes, para que se genere un impacto positivo a gran escala. Respecto al sitio web, es un instrumento que constituye una interfaz práctica, que da acceso a un contenido más amplio y desarrollado en términos de temas presentados. Además, integra una herramienta que facilita la interacción directa con la clientela. En cuanto al programa de radio, ofrece la oportunidad a personas que tienen interés en la educación (aparte del profesorado), de informarse sobre la evolución de los sistemas educativos en el mundo, y de poder participar a la construcción del bienestar social en Costa de Marfil. Esta línea de negocio, permite difundir el conocimiento usando una vía auditiva, a la vez gratuita, instructiva e dinámica.

Todos estos servicios se quieren en la medida de lo posible, personalizados e inculcados en la cultura marfileña. Por eso, la implicación del conjunto de la comunidad nos parece ser una clave del éxito del desarrollo de cada uno de los elementos de la oferta comercial. Por lo tanto, a medida que crezca la actividad empresarial, se iría incorporando temas elegidos según las necesidades expresadas por las personas afectadas por las lagunas del sistema educativo, como los alumnos y sus padres.

b) Recursos clave

En cuanto a los recursos que necesitaremos para que nuestro modelo de negocio sea funcional, podemos distinguir principalmente dos tipos de recursos:

- los recursos materiales: se definen como los bienes tangibles que sirven para que la empresa sea capaz de prestar sus servicios. En nuestro caso, necesitaremos esencialmente una oficina contando con salas de reuniones y totalmente equipada con ordenadores, conexión internet, impresoras etc.
- los medios financieros: detallaremos más adelante, el contenido de esta segunda categoría en la sección de la captura de valor.
- los recursos humanos: se trata de todo el personal necesario para mantener la actividad empresarial al nivel operacional, para cada línea de negocio. Respecto al mantenimiento del valor generado por la empresa, el grupo de interés más importante en este caso, serán los colectivos de profesionales que generan los nuevos contenidos

y se encargan del acompañamiento de nuestros clientes. Representarán socios fundamentales, ya que permitirán asociar a los recursos humanos básicos con la creación de valor y determinarán directamente la calidad de la relación con la clientela. (En términos de perfiles, se buscará pedagogos, psicólogos, neuro científicos y profesores eméritos, que tengan conocimientos respecto al contexto de trabajo del profesorado y del alumnado en Costa de Marfil, pero también una aproximación original sobre cómo se podrían impartir clases dinámicas y que elementos faltan para llevar al alumno a trabajar sobre su desarrollo personal y su felicidad al mismo tiempo que asimile conceptos cognitivos. Esto requiere sin duda una cierta apertura de mente y una capacidad analítica importante y sobre todo un profundo cariño por los niños).

En lo que concierne a la gestión del sitio web, se necesitará la participación de diferentes profesionales como un grafista y un ingeniero informático. A lo largo del tiempo, a ellos se añadirían los miembros de los departamentos comunes a todas las firmas (marketing, finanzas, recursos humanos, comercial etc.). La velocidad de desarrollo de la empresa, dependerá de los resultados obtenidos durante los primeros años en actividad.

c) Alianzas clave

Llevar a cabo de manera efectiva el modelo de negocio que estamos planteado requiere la cooperación de algunos socios fundamentales. Empezando con el mantenimiento de nuestro valor, viene en primer lugar, los colectivos de profesionales (pedagogos y psicólogos) para generar el contenido y alargar la vida de la empresa ellos son el conjunto de profesionales que trabajará para generar nuevos contenidos para el sitio web. Como hemos mencionado antes, estas herramientas servirán después para redactar los diferentes mensajes a enviar, y representarían una parte de la base de información para la realización de los programas de radio.

En segundo lugar, tenemos los operadores móviles que procederán al envío automatizado de los SMS dirigidos a nuestros clientes. Esta línea de negocio se construiría de manera conjunta, ya que la prestación del servicio de asesoría se hará mediante los SMS, según el modelo usado por *U-Report* que hemos detallado previamente. Se negociará también dentro del contrato Orange, MTN y Moov, la creación de la línea de teléfono gratuita para que unos psicólogos en asociación con nuestra empresa, puedan atender a los docentes en caso de necesidad. Junto a eso, se añadirían los términos exactos, en cuanto al sistema de

remuneración, que detallaremos más adelante. A modo de recordatorio, el uso del teléfono móvil representa nuestra principal vía de acceso a nuestra clientela, ya que nos permitirá alcanzar el mayor número posible de personas al mismo tiempo.

Otra relación clave sería con el Ministerio de la Educación que podría adoptar un papel a la vez de patrocinador y de socio. La empresa debería contar con este apoyo gubernamental, para producir un contenido en línea con los objetivos fijados al nivel nacional. Los organismos internacionales que tiene actividad en Costa de Marfil podrían también participar en la financiación de la empresa. Se trata de organizaciones que, en el ámbito educativo como Unicef y Unesco, o participando en el logro de las metas de desarrollo como el Pnud. A ellas, se añadirían fundaciones aportando su grano de arena para hacer frente a los desafíos del sector de la educación. Nos referimos por ejemplo a la Fundación Orange Costa de Marfil, la Fundación *Future Africa* o la Fundación *Children of Africa* presidida por la actual Primera Dama de Costa de Marfil. De manera más concreta, podríamos llevar a cabo proyectos conjuntos de capacitación dirigida al profesorado, como, por ejemplo, un enfoque particular en las mujeres que ejercen como maestras en escuelas primarias, o como profesoras en colegios.

Por último pero no menos importante, los establecimientos (escuelas primarias como colegios) que se ubican en zonas urbanas al igual que en zonas rurales, representan socios clave. Tendremos que llegar a un acuerdo con el mayor número posible de directores, para que los maestros y/o los profesores, puedan beneficiar de nuestro servicio de acompañamiento, que tendría por lo tanto un enfoque más grupal y personalizado, en función de las necesidades identificadas. Este tipo de asociación nos permitiría ganar en visibilidad, pero también en credibilidad, supervisando directamente la prueba con nuestras herramientas innovadoras en el terreno. De hecho, esta estrategia de difusión podría también ser realizada centrándose en los Consejos de Enseñanza (CE): como hemos visto en el capítulo anterior, son esos colectivos de docentes de la misma asignatura que trabajan en el mismo establecimiento. Se reúnen periódicamente (al menos una vez al mes) sobre una base voluntaria, para poder aconsejarse y apoyarse los unos a los otros.

5. Captura de valor

En esta última parte, detallaremos de que modo el modelo de negocio consigue generar un margen, es decir, como se configura la estructura de ingresos y costes que permite crear un valor social para los beneficiarios, y económica para la empresa (Richardson, 2005).

a) Estructura de gastos

La estructura de gastos asociada al modelo de negocio establecido se podría analizar considerando cada uno de los servicios formando parte de la oferta comercial:

- el servicio de asesoría vía SMS: tendríamos que transferir una pequeña parte de los ingresos percibidos a cada uno de los operadores móviles, por proceder al envío de los mensajes previamente redactados por nuestra empresa.
- el sitio web: los principales costes a cubrir en este caso son los servicios de *hosting* para alojar toda la interacción vía web con la clientela. A eso se añadiría la masa salarial del personal velando por el mantenimiento técnico de la plataforma (actualización, diseño, revisión informática etc.).
- el programa de radio: esa línea de negocio consta de la remuneración (aunque sea simbólica) de los que participan en el debate, y del conjunto de los gastos asociados al proceso de colaboración con un radio local que ya beneficia de una cierta notoriedad (ej. Vibe Radio, Radio Nostalgie, Radio JAM).

Considerando la empresa en su conjunto, se añadirían los gastos vinculados con los salarios del personal necesario para gestionar la actividad empresarial al nivel operacional. Teniendo en cuenta el pequeño tamaño de la empresa al inicio, deberemos aprovechar al máximo del trabajo de nuestros aliados clave, para así reducir el número de personas contratadas y remuneradas. Por lo tanto, conviene clasificar los empleados internos según las funciones esenciales que cada uno desempeñará: un responsable de operaciones que se encargará de la selección de contenidos a publicar, al igual que el mantenimiento de la buena relación con los colaboradores. Luego tendríamos una persona dedicada al marketing y la comunicación, gestionando sobre todo la relación con los usuarios de los diferentes servicios propuestos. Por último, otra persona se ocupará de todas las tareas administrativas y financieras.

b) Fuentes de ingresos

En lo que concierne el sistema de remuneración, distinguimos distintas fuentes de ingresos:

- el servicio de asesoría mediante la mensajería móvil (SMS): esta línea de negocio es el generador de recursos financieros mas importante. Dará lugar a un primer pago por parte del cliente, de un importe máximo de 200 FCFA (aproximadamente 0,30€). Un porcentaje de esta cantidad de dinero (limitado al 40%) será destinado al operador móvil proveyendo el servicio. Un segundo pago vendrá del propio operador móvil; correspondería a la remuneración del abastecimiento de sus plataformas. La idea es que cada operador móvil nos remunere porque le proponemos en cierta medida, un enriquecimiento de su oferta comercial.
- el sitio web: la interfaz será mantenida gracias al uso de publicidad online (banners, videos cortos etc.). La plataforma diseñada incluirá también una sección para la gestión de potenciales donaciones.
- la propuesta de un servicio *premium*: la idea es de proponer un servicio a la carta, que sea personalizado y que se adapte a las necesidades específicas de un profesor o de un colectivo de docentes. Por ejemplo, un establecimiento podrá recurrir a nuestros servicios de *coaching*, para formar todos los docentes que emplea. Por supuesto, este tipo de oferta supone un mayor gasto, pero siempre será fijado en función de las peticiones expresadas y del poder adquisitivo del cliente, sobre todo cuando se tratará de un acompañamiento personal dirigido a un solo profesor.

Respecto a la financiación del programa de radio, se hará gracias a los fondos generados por el servicio de asesoría por la mensajería móvil y por el servicio *premium*. Consiguiendo un efecto de escala, a medio plazo, gracias a esta línea de negocio, pondríamos un margen suficiente de recursos financieros para organizar la radiodifusión.

6. Posibilidades futuras de progreso

Considerando específicamente la oferta de servicios, una de nuestras posibilidades sería la diversificación de los canales de comunicación y de interacción con los clientes, llegando a lo largo del tiempo a un contacto directo y presencial. Por ejemplo, podríamos organizar conferencias o sesiones de dialogo presencial, con varios profesores de disciplinas distintas, que hayan probado nuestros métodos. El objetivo de esos intercambios, sería de compartir sus técnicas personales enriqueciendo a cada uno, con sus conocimientos y sus aprendizajes en cuanto a las habilidades (personales como profesionales) que se hubieran desarrollado con el tiempo. Podríamos incluso crear un espacio físico libre de acceso y destinado exclusivamente a los profesores. Sería un centro de formación y de asesoría que servirá de referencia para ellos, la idea es proponer unos servicios complementarios a los que ya existen, aunque estén relacionados con la capacitación profesional.

A esto añadiría el planteamiento de una nueva de línea de negocio, a través la elaboración de proyectos en colaboración con el Estado. El objetivo sería llevar a cabo unas actividades en otros ámbitos pero que tengan un impacto sobre la concurrencia asidua de los niños en clase. Eso permitiría una mejora considerable del progreso del alumnado en cuanto a su nivel académico. Aunque los primeros proyectos estarán mas orientados a las políticas públicas relativas a la educación, deseamos ampliar nuestro campo de acción, inspirándose en iniciativas tomadas por otros países africanos. Por ejemplo, en Kenia se han realizado campañas para desparasitar a los niños, o en Senegal donde se ha establecido un sistema estable de suministro de agua potable en algunas zonas rurales, lo que ha permitido particularmente, que las niñas vayan a estudiar. Paralelamente, según las prioridades establecidas por el Ministerio de la Educación, a una escala nacional, se podría concebir unas herramientas de enseñanza parecidas a las que propone la Fundación Pratham. Opera principalmente en India y una de sus misiones es tratar de subsanar las lagunas del sistema educativo local mediante el desarrollo de programas innovadores y de bajo coste.

Desde un punto de vista más amplio, según los avances y los resultados obtenidos gracias al planteamiento de cada uno de los servicios formando parte de nuestra oferta comercial, podríamos desarrollar un contenido esta vez destinado a los padres de alumnos. La idea sería proporcionar unas herramientas prácticas a los padres, con el fin de acompañarles en la educación de sus niños y niñas. Nuestra intención sería de darles un asesoramiento en la medida de lo posible personalizado, para que la felicidad y el desarrollo personal sea la piedra

angular de la relación entre el adulto en cuestión y sus hijos. De esa manera, se amplifica el campo de acción de la empresa pasando de la docencia a la crianza.

El modelo de negocio imaginado, tiene también la ventaja de ser duplicable en una pluralidad de contextos. Por lo tanto, después del lanzamiento oficial a una escala nacional en Costa de Marfil unas de las etapas claves será llevar acabo una apertura progresiva a otros países interesados en la idea. Con el fin de conservar la calidad de los servicios ofrecidos al mismo tiempo que crece la empresa, esta salida al mercado internacional será inicialmente regional, considerando empezar en los países de África del Oeste (ej. Benín, Togo, Ghana, Liberia, Nigeria, Senegal etc.). Más adelante, esta expansión podría extenderse a todo el continente africano y a países con necesidades que podríamos satisfacer (por ejemplo, los países de América Latina).

Por supuesto, todos estos planes se irían realizando según las oportunidades que se presenten y teniendo en cuenta cada contexto nacional (especificidades de los sistemas educativos, situación geopolítica, entorno sociocultural etc.).

7. Límites

Considerando el conjunto de servicios diseñados, el éxito de la empresa podría ser limitado por diversos factores. La mayoría de ellos están vinculados con la clientela: la propensión real del cliente a pagar por el servicio de mensajería, el mantenimiento a largo plazo de un número de visitas suficientes para asegurar la rentabilidad del sitio web, la generación y la actualización de un contenido que interese los clientes, al igual que la capacidad de la empresa a crear (a largo plazo también) ciertos automatismos que llevarían a una fidelización de los usuarios de cada uno de los servicios componiendo la oferta comercial. Recordamos que según la información que se muestra en el capítulo anterior, un profesor siendo un graduado de la Escuela Normal Superior (ENS), gana mensualmente en un colegio (de la 6^{ème} a la 3^{ème}) 340 000 FCFA (acerca de 519€). En cuanto a un profesor de liceo (de la 3^{ème} a la Terminale), su salario es de 400 000 FCFA (acerca de 611€). Cabe señalar que se supone que estos salarios cubren todos los gastos, incluyendo los costes de la vivienda y de transporte (bastante altos en las ciudades). Se deberían tener en cuenta esos datos, a la hora de llevar a cabo los diferentes estudios de viabilidad, que nos permitirían entres otros, hacer una estimación de la disposición a pagar las personas formando parte del segmento de mercado en el que nos centramos.

Analizando específicamente el servicio de asesoría por mensajería móvil (SMS), tenemos en primer lugar, la propensión de cada operador móvil a aceptar las condiciones de remuneración que deseamos como proveedor de contenido generador de flujo de telecomunicaciones. Lograr obtener esas peticiones, dependerá del éxito de la negociación respecto a la fijación del sistema remunerativo. Junto a eso, viene la obtención de un apoyo potencial, al nivel de las campañas de comunicación a llevar a cabo (marketing y publicidad). Una vez más según la disposición de nuestros socios, el alcance y la eficiencia de la estrategia de comunicación diseñada, será considerablemente diferente. Adoptando un enfoque más operativo, las barreras identificadas hacen referencia a la existencia de potenciales fallos de la red (móvil e internet), en términos de calidad del alcance de cobertura, de problemas técnicos con algunas instalaciones importantes etc. Estos límites tendrán que ser reducidos al mínimo, gracias a una cooperación constante cada uno de los operadores móviles con quién nos asociaremos.

Todas las barreras previamente identificadas, podrían ser resumidas procediendo a un análisis de la competitividad el sector de la educación en Costa de Marfil. Usando el modelo de las 5 Fuerzas Competitivas de Porter (las 5P), podemos realizar un estudio respecto a la existencia de potenciales oportunidades y amenazas en el ámbito educativo. Distinguimos por lo tanto distintos tipos de elementos a tener en cuenta respecto a la competencia:

a) La competencia vertical

Esta sección consta de todos los proveedores y clientes, que tienen en cierta medida un poder de negociación que les permite influir sobre lo atractivo que puede ser el sector de actividad y sobre el éxito del modelo de negocio.

- los proveedores: en nuestro caso, se trata principalmente de la empresa prestando el servicio de *hosting* para el servicio web, del estudio de grabación para la radiodifusión o de la radio local contratada para realizar el programa de radio. Todos esos actores de primer plan, están directamente vinculados con el éxito de la empresa, ya que la calidad de sus prestaciones tendrá un impacto directo sobre el servicio final prestado, y sobre la reputación de la empresa. Se deberá prestar una atención particular a la hora de establecer los contratos con cada uno de esos proveedores, para proteger al máximo los intereses de la nueva empresa.
- los clientes: este grupo de interés disponen de varias alternativas capaces de sustituir nuestro servicio: existen formaciones (presenciales y online) dispensadas oficialmente por instituciones dependiendo (directamente o indirectamente) del Ministerio de la

Educación. Además, esas formaciones no suponen ningún coste adicional para los docentes, aunque no sean regulares y siempre eficientes.

Sin embargo, todas esos servicios existentes se centran esencialmente en técnicas de enseñanza actualmente en vigor, al igual que en un fortalecimiento de los conocimientos de los profesores específico a las asignaturas en las que se especializaron. Nuestro valor añadido para hacer frente a estas barreras, será la originalidad del contenido propuesto, pero también el carácter transversal (común a todas las asignaturas) de los métodos alternativos ofrecidos.

b) La competencia horizontal

Esa parte del análisis recoge toda la información respecto a la existencia de competidores potenciales y de productos sustitutivos.

- los competidores potenciales: dejando de lado todas las entidades ofreciendo benévolamente formaciones destinadas al profesorado, los competidores potenciales son esencialmente los centros oficiales de formación presentado en la fase de explicación del problema (ej. Escuela Nacional Superior). Según el éxito de nuestra actividad empresarial y todos los resultados obtenidos de manera concreta a medio o largo plazo, los conceptos propuestos podrían ser incluidos en el proceso de formación oficial, sin que tengamos la posibilidad de controlar la explotación de dicho conocimiento. La única manera de protegerse desde el punto de vista legal, será de conseguir unas patentes.
- los productos sustitutivos: los clientes disponen de diferentes alternativas capaces de sustituir en parte nuestro servicio. Aparte de todas las herramientas de auto capacitación disponibles de forma gratuita online, existen formaciones (presenciales y online) dispensadas oficialmente por instituciones dependiendo (directamente o indirectamente) del Ministerio de la Educación. Además, esas capacidades no suponen ningún coste adicional para los docentes, aunque no sean regulares y siempre eficientes. La propensión de los clientes hacia estos canales de formación sustitutivos es alta, ya que forman parte de sus hábitos. Una de las estrategias para que nuestros servicios estén integralmente incluidos en las herramientas del profesorado, será de contar con el apoyo del Ministerio de la Educación, presentándoles nuestros instrumentos como son complementarios de los que ya existen. A eso se añade, el hecho de que todos los servicios existentes se centran esencialmente en técnicas de enseñanza actualmente en vigor, al igual que en un fortalecimiento de los

conocimientos de los profesores específico a las asignaturas en las que se especializaron. Nuestro valor añadido para hacer frente a estas barreras, será la originalidad del contenido propuesto, pero también el carácter transversal (común a todas las asignaturas) de los métodos alternativos ofrecidos.

c) La intensidad de la competencia actual

Este punto incluye esencialmente factores estructurales que influyen sobre el sector de la educación, a la hora de emprender. Dentro de esos criterios entran por ejemplo, la existencia de barreras de movilidad en el mercado, la diferenciación del producto o el grado de madurez del sector de actividad, es decir su ritmo de crecimiento. Usando la información recogida durante el estudio de los retos del sistema escolar marfileño, podemos concluir que las barreras de entrada en el sector de la educación son bastante abiertas, a condición de proponer un servicio/producto de alta calidad, respondiendo a las normas fijadas por las instituciones gubernamentales. No existen barreras de salidas significativas, aunque la concentración de la competencia sea relativamente baja en lo que concierne la capacitación del profesorado: existen pocas entidades habilitadas para formar a los docentes, y cada una de ellas tienen su área de especialización.

Como hemos visto en el capítulo anterior, dedicado a la explicación del problema, se trata de instituciones como la Escuela Normal Superior (ENS) que forma a los profesores de colegio, de los Centros de Animación y Formación Pedagógica (CAFOP) que se encargan de la formación de los docentes de primaria, del Instituto Nacional Superior de Artes y de Acción Cultural (INSAAC) que forma a los profesores de artes o del Instituto Nacional de la Juventud y los Deportes que se dedica a la formación de los profesores de Educación Física y Deportiva. Nuestro valor añadido comparado con estos centros oficiales de formación, es que mientras ellos se enfocan en conocimientos intelectuales, nosotros proponemos un contenido complementario que tiene que ver con las habilidades personales (*soft skills*). Además, diversificamos los canales de acceso a nuestras herramientas e incluimos una vía auditiva para extender el alcance a personas que tienen interés en la educación, aunque esa persona no tenga el tiempo de formarse, los medios económicos suficientes para acceder a determinadas formaciones, o simplemente los conocimientos intelectuales para seguir un programa de formación formal y riguroso. Planteamos también gracias al programa de radio, un diálogo social acerca de la temática de la educación, integrando a la mesa de diálogo diferentes grupos de interés. Por último, construimos nuestro servicio a partir de conceptos prácticos, pero también teniendo en cuenta las realidades que viven el profesorado en cuanto a sus

condiciones de trabajo en el terreno. Eso quiere decir que a lo largo crecimiento de nuestra actividad empresarial, se mejorará nuestro servicio de apoyo, ya que estará de manera constante enriquecido a partir de las sugerencias de nuestros clientes, y en función de la evolución del sistema escolar.

En cuanto al ritmo de crecimiento del sector, los objetivos fijados por organizaciones como la Organización de Naciones Unidas (ONU), nos demuestran que queda mucho por hacer en el ámbito de la educación, sobre todo en África Subsahariana. Finalmente, en lo que concierne a la estructura de costes, suele ser fija, ya que se identifican fácilmente las necesidades de fondos, como lo prueba la configuración de valor de nuestro modelo de negocio.

A parte de la competencia, otras dificultades podrían surgir a la hora de crear la empresa. Esos elementos deberán tenerse en cuenta dentro los estudios de mercado previos al desarrollo práctico del modelo de negocio propuesto. Estos análisis permitirán entre otras cosas, valorar la disposición del segmento de mercado en el que nos centramos, a usar las herramientas ofrecidas a través de los diferentes canales (SMS, pagina web y radiodifusión).

La lista de preguntas que sigue, recoge una parte de dichos elementos:

- ¿Estará el cliente dispuesto a pagar la cantidad de dinero solicitada?
- ¿Tendremos un número suficiente de visitantes para que la actividad del sitio web sea rentable?
- ¿Podremos ofrecer contenido dinámico que los clientes encuentren interesante?
- ¿Cómo vigilar el planteamiento óptimo de los métodos propuestos?
- En el caso de que obtengamos un beneficio del servicio de asesoría por SMS, ¿tendremos suficiente dinero para financiar el programa de radio?
- ¿Hasta qué porcentaje fijarán los operadores de telefonía móvil la remuneración (de la creación de contenidos y la generación de un flujo de telecomunicaciones)?
- ¿Recibiremos ayuda con las campañas de marketing y comunicación antes y durante el lanzamiento de nuestros servicios? En caso afirmativo, ¿será suficiente para cubrir todos los costes estimados?
- ¿Cómo haremos frente a los posibles problemas de la red (móvil e Internet)?
- ¿Cómo impactará la burocracia, es decir el conjunto trámites reglamentarios, a la hora de crear oficialmente la empresa y de poder empezar nuestra actividad?

CAPÍTULO 4. RECAPITULACIÓN Y CONCLUSIONES

Esta última parte del trabajo, se enfoca en recopilar las ideas esenciales que han sido desarrolladas a lo largo de nuestro estudio. De la explicación del problema, al desarrollo del modelo de negocio social, pasando por la necesidad de investigación, resumiremos las etapas que nos han permitido responder a la pregunta de investigación inicialmente planteada en el capítulo introductorio. A modo de recordatorio, el objetivo fijado era identificar los desafíos pedagógicos y curriculares que presenta la estructura educativa marfileña, con el fin de establecer una propuesta de valor para poder mitigarlos, desde la perspectiva del emprendimiento social.

1. Problemas relativos al sistema escolar en Costa de Marfil

Analizando la estructura educativa marfileña, a partir de fuentes primarias como secundarias, hemos podido distinguir dos categorías principales de problemas: las barreras estructurales, relativas al macro entorno y las dificultades internas dentro del sistema existente, que son específicas al micro entorno. Centrándonos en esta última categoría, hemos destacado diversos fallos que impactan considerablemente la calidad de la educación impartida.

Primero, en el sector público, el equipo educativo tiene que gestionar el hacinamiento en las aulas: en general las clases cuentan con aproximadamente entre 60 y 110 alumnos. Y segundo, las dificultades relativas al acceso a las infraestructuras y al material didáctico (ej. laboratorios y equipamiento científico para las clases de ciencias) necesario para establecer buenas condiciones de aprendizaje.

Tercero, el profesorado como el alumnado tienen que hacer frente a la inadecuación de los manuales con el programa escolar actual: por ejemplo, algunos elementos incluidos en el plan de estudio de una clase de CM2, se encuentra en un antiguo libro de una clase de CE2. Ese problema en particular tiene que ver con el cambio permanente del Ministerio de la Educación, respecto de las referencias a usar durante cada año escolar.

En cuarto lugar, existen fallos vinculados a los procesos de formación (inicial y continua) de los docentes. Para responder a la alta demanda nacional, se crearon colegios llamados “colegios de proximidad”, que son establecimientos de secundaria ubicados en zonas rurales de tal manera que los alumnos tengan menos de 5 km de trayecto para poder ir a la escuela (Idrissa, 2019). Una de las consecuencias de esa iniciativa, fue la obligación del gobierno de reclutar de manera urgente, un número más importante de docentes. Por lo tanto, las

intuiciones tendieron a reducir el nivel de los requisitos para acceder a la profesión de docente. Además, aligeraron el proceso de capacitación reduciéndolo en términos de volumen horario y también al nivel del contenido. Una vez que el profesorado ejerce, estos no se benefician de un seguimiento pedagógico regular y eficiente, lo que deteriora la calidad del trabajo que realizan.

Por último, pero no menos importante, el nivel de involucramiento de los padres en la educación de sus niños es críticamente bajo. Muchos padres de alumnos no tienen el tiempo y/o los conocimientos necesarios para llevar a cabo un seguimiento efectivo del progreso escolar de los niños.

2. El emprendimiento social y el desarrollo sostenible

En calidad de seres humanos, somos seres interdependientes: dependemos los unos de los otros, ya que cada uno participa en la construcción de un bien común a la base de la coexistencia de las diferentes comunidades que habitan el mundo. Esa idea, nos la recuerda la ONU a través de la agenda para 2030, presentándonos los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible. Dentro de esos objetivos, figuran el acceso a una educación de calidad, pero también la reducción de las desigualdades, la construcción de ciudades y comunidades sostenibles, o la promoción de sociedades a la vez justas, pacíficas e inclusivas (Naciones Unidas, 2015). Como hemos visto en el capítulo precedente, el emprendimiento social pone justamente el énfasis sobre esta idea, ya que permite fomentar la construcción de un bien común y de un mundo más justo, a través de proyectos generalmente dirigidos personas excluidas de las estructuras sociales (Santos & al., 2018).

En nuestro caso, hemos decidido plantear un modelo de negocio social, con el objetivo de mitigar el problema de la calidad de la educación del sistema escolar en Costa de Marfil.

3. Misión, visión y valores

Nuestra misión es participar en la cobertura de las necesidades básicas de los niños en el entorno escolar, apoyando a todos los agentes involucrados en la educación formal (profesores, familias, instituciones gubernamentales etc.). Por lo tanto, proponemos un servicio de asesoría dirigido al profesorado, respecto a la supervisión del alumnado, poniendo el foco sobre el desarrollo personal de cada uno de los niños. La propuesta de valor imaginada

consta de 3 canales de acceso a nuestro servicio de acompañamiento, e integra 3 ámbitos diferentes: las técnicas de enseñanza, el contenido de plan de estudio y la relación docente-alumno.

En cuanto a nuestra visión, deseamos participar a la construcción de un modelo educativo completamente disruptivo. Nuestro sueño es que emerja de aquí a 15 años, un sistema escolar que no tenga diferencias respecto al género, al color de piel o la nacionalidad; que se nutra de todas las fuentes de conocimientos (formales como informales) y sobre todo, que haga hincapié en la felicidad del alumno, con una apertura constante hacia el mundo preconizando siempre valores como la tolerancia, la compasión y la justicia.

En términos de valores, creemos profundamente en la bondad del ser humano, en su capacidad a ser empático y a relacionarse con el otro en un ambiente lleno de paz y armonía. Nos movemos por ese deseo, de guiar a cada uno de los niños, para que encuentren su camino personal y que estén orgullosos de sus raíces y plenamente felices. Más allá de esa visión “hedónica”, consideramos la felicidad como un fin último materializado por el “florecimiento” de cada ser humano, que se convierte por lo tanto en un ser virtuoso, construido a partir de las fortalezas de su carácter y por el amor propio que tiene par el mismo.

4. La concepción de un modelo para el futuro

La educación es sin duda, una de las vías que permitirá a cada ser humano, de beneficiar plenamente de su derecho a participar a la vida colectiva (a la escala de su comunidad y más aún), por el simple hecho de existir. Cultivamos la ambición de pasar de una evolución de los sistemas educativos, a una verdadera “revolución” que permitirá al mayor número posible de personas beneficiarse de una educación de calidad. Esta “nueva” educación tendría que ser multidisciplinar y dar la misma importancia a las competencias personales (*soft skills*) y las habilidades técnicas (*hard skills*). Un sistema como tal podría ayudar a los países en vía de desarrollo como Costa de Marfil, a establecer su propia definición del “Desarrollo” (ya sea económico, social o político), mientras se valora el talento humano y la cultura local.

Es con esa idea en mente que este trabajo se quiere útil y práctico para diferentes grupos de interés. En primer lugar tendríamos la comunidad académica, que tiene que seguir investigando sobre temas relacionados con la mejora de los sistemas escolares en el mundo, y

en particular en los países en vía de desarrollo. La necesidad de innovación respecto a nuestra manera de enseñar y de aprender, es más que nunca un tema de actualidad, teniendo en cuenta los impactos a largo plazo que tienen la crisis sanitaria mundial del Covid-19. En este contexto particular la empresa social como entidad, tiene un papel central en la recuperación progresiva de la actividad económica, ya que las personas más vulnerables están considerablemente impactados por esa situación caracterizada por un alto nivel de incertidumbre y un replanteamiento de las relaciones humanas, pero también de los principios éticos que rigen el funcionamiento de nuestra sociedad.

En segundo lugar, dentro de las ideas desarrolladas, algunas de ellas pueden servir para reformar el sistema educativo actual, desde la adopción de nuevas políticas públicas que permitirán mejorar las condiciones de aprendizaje de los alumnos. Teniendo en cuenta las realidades del terreno, se podría iniciar estos cambios empezando por el conjunto del equipo educativo, y prestando una atención particular a la relaciones entre el alumnado y el profesorado.

En tercero y último lugar, el modelo de negocio planteado sirve ante todo a los alumnos, ya lo que se busca es desarrollar plenamente el potencial de cada uno de ellos. De esa manera, la educación junto a la crianza, aparecen como bases esenciales, para llevarles a ser de manera constante personas felices y capaces de disponer de su poder de toma de decisión en el entorno (familiar, escolar, comunitario etc.) en el que viven.

BIBLIOGRAFÍA

- Azzam, A. M. (2009). Why creativity now? A conversation with Sir Ken Robinson. *Educational Leadership*, 67(1), 22-26.
Recuperado desde <https://eric.ed.gov/?id=EJ855080>
- Ballion, R. (1984). L'inadaptation de l'appareil scolaire à ses fonctions culturelles. *Revue française de pédagogie*, 69(1), 5-11.
Recuperado desde https://www.persee.fr/doc/rfp_0556-7807_1984_num_69_1_1555
- Barth, B. (1998). *Revue Française De Pédagogie*, (122), 171-176.
Recuperado desde https://www.persee.fr/docAsPDF/rfp_0556_7807_1998_num_122_1_3010_t1_0171_0000_3.pdf
- Bih, E., & DOUABELE, A. C. (2003). Etude sur l'égalité des sexes Dans le domaine de l'éducation En côte d'ivoire. *ROCARE, Abidjan, décembre*.
Recuperado desde http://www.rocare.org/Egalite_sexe_education_CI2003.pdf
- Brouard, F. (2007). L'entrepreneuriat social, mieux connaître le concept. *Sprott Letters*,
Recuperado desde <https://ir.library.carleton.ca/pub/13347>
- Campos, A. L. (2010). Primera infancia: una mirada desde la neuroeducación. *Lima: Cerebrum & OEA*.
Recuperado desde <http://www.iin.oea.org/pdf-iin/RH/primera-infancia-esp.pdf>
- Delors, J. (1996). *L'éducation, un trésor est caché dedans*. Odile Jacob.
Recuperado desde https://books.google.fr/books?hl=fr&lr=&id=FGoYwolOnZoC&oi=fnd&pg=PA10&ots=GFYj8A767H&sig=p-V_RHTLI5fioaCcfj7IQORD6s#v=onepage&q&f=false
- Djédjé, V. (2007). Implantation des technologies de l'information et de la communication (TIC) par des directrices et enseignants de deux écoles secondaires en Côte d'Ivoire.
Recuperado desde <http://archives.auf.org/27/1/valerie-djedje.pdf>
- Edouard, A. P. (2016). Analyse Comparative des Effets de La Pauvreté et de la Qualité de l'Ecole sur Le Travail des Enfants en Côte d'Ivoire (Comparative Analysis of the Effects of Poverty and School Quality on Child Labour in Côte d'Ivoire). *Available at SSRN 2756496*.
Recuprado desde https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2756496

Gérard, É. (1999). Logiques sociales et enjeux de scolarisation en Afrique. Réflexions sur des cas d'écoles maliens et burkinabè. *Politique africaine* 1999, 4 (76), 153-163.

Recuperado desde <https://www.cairn.info/journal-politique-africaine-1999-4-page-153.htm>

Guzmán Vásquez, Alexánder, & Trujillo Dávila, María Andrea (2008). Emprendimiento social - revisión de literatura. *Estudios Gerenciales*,

Recuperado desde <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=212/21211518005>

Hamadache, A. (1993). *Articulation de l'éducation formelle et non formelle: implications pour la formation des enseignants* (pp. 11-12). Unesco.

Recuperado desde https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000100125_fre

Idrissa, K. (2019). Les collèges de proximité en Côte d'Ivoire. *Revue internationale d'éducation de Sèvres*.

Recuperado desde <https://journals.openedition.org/ries/7615>

Janin, P. (2001). L'insécurité alimentaire rurale en Côte d'Ivoire: une réalité cachée, aggravée par la société et le marché. *Cahiers Agricultures*, 10(4), 233-241.

Recuperado desde <https://revues.cirad.fr/index.php/cahiers-agricultures/article/view/30302>

Jonnaert, P., Barrette, J., Masciotra, D., & Yaya, M. (2008). La competencia como organizadora de los programas de formación: hacia un desempeño competente. *Profesorado. Revista de Currículum y Formación de Profesorado*, 12(3), 1-32

Recuperado desde <https://www.redalyc.org/pdf/567/56712875004.pdf>

Keddar, K. (2012). De l'approche par objectifs (APO) à l'approche par compétences (APC): Rupture ou continuité?

Recuperado desde https://cahiers.crasc.dz/pdfs/n_21_keddar_fr.pdf

- Kouadio, Aska. "L'enseignement général et l'enseignement technique et professionnel en Côte d'Ivoire: quelle articulation pour quels enjeux?." *Carrefours de l'éducation* 2 (2007): 217-232.
Recuperado desde <https://www.cairn.info/revue-carrefours-de-l-education-2007-2-page-217.htm>
- Lanoué, Éric. "L'école à l'épreuve de la guerre." *Politique africaine* 4 (2003): 129-143.
Recuperado desde <https://www.cairn.info/revue-politique-africaine-2003-4-page-129.htm>
- Lanoué, É., & Vidal, C. (2006). *L'école catholique en Côte d'Ivoire 1945-2005: politique, religion et fait scolaire en Afrique*.
Recuperado desde <https://www.documentation.ird.fr/hor/fdi:010039287>
- Lauwerier, T. & Akkari, A. (2013). Quelles approches pour réformer le curriculum et l'école en Afrique ? Constats et controverses. *Revue Africaine de Recherche en Education*, 5, 55-64. Recuperado desde <https://archive-ouverte.unige.ch/unige:36968>
- Organización de las Naciones Unidas (2016). Educación de calidad: Por qué es importante
Recuperado desde https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/wp-content/uploads/sites/3/2016/10/4_Spanish_Why_it_Matters.pdf
- O'Rourke, K. H. (2002). Globalization and inequality: historical trends. In *Annual World Bank Conference on Development Economics 2001* (pp. 39-67).
Recuperado desde <https://elibrary.worldbank.org/doi/pdf/10.1596/0-8213-5044-7#page=45>
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., & Smith, A. (2014). *Value proposition design: How to create products and services customers want*. John Wiley & Sons.
- Oyeniran, R. (2017). Basic Education in Ivory Coast: From Education for All to Compulsory Education, Challenges and Perspectives. *Journal of Education and Learning*, 6 (2).
Recuperado desde <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1139233.pdf>
- Pourtier, R. (2010). L'éducation, enjeu majeur de l'Afrique post-indépendances. *Afrique contemporaine*, (3), 101-114.
Recuperado desde <https://www.cairn.info/revue-afrique-contemporaine-2010-3-page-101.htm>

- Proteau, L. (2002). *Passions scolaires en Côte d'Ivoire: école, état et société*. KARTHALA Editions.
 Recuperado desde <https://books.google.fr/books?hl=fr&lr=&id=6DrDYERtdicC&oi=fnd&pg=PA234&dq=proteau+2002+crise+de+confiance&ots=bG9JLG91C-&sig=G286cEs7PYS7ZaqlRtSMbmtj3kc#v=onepage&q=proteau%202002%20crise%20de%20confiance&f=false>
- Richardson, James E., The Business Model: An Integrative Framework for Strategy Execution (September 1, 2005). Recuperado desde <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.932998>
- Sáenz Bilbao, Nerea, & López Vélez, Ana Luisa (2015). Las competencias de emprendimiento social, coems: aproximación a través de programas de formación universitaria en iberoamérica. *Revesco. Revista de Estudios Cooperativos*, Recuperado desde <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=367/36741404007>
- Salazar, S. F. (2005). El aporte de la neurociencia para la formación docente. *Revista Electrónica "Actualidades Investigativas en Educación"*, 5(1), 0.
 Recuperado desde <https://www.redalyc.org/pdf/447/44750102.pdf>
- Santos, Francisco J., & Barroso, María de la O., & Guzmán, Carmen (2013). La economía global y los emprendimientos sociales.. *Revista de Economía Mundial*, (35),177-196.
 Recuperado desde <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=866/86629567010>
- Sehi, B., Mian, A., & Abidjan, E. N. S. (2015). La formation pratique des enseignants en Côte d'Ivoire. *Formation et Profession*, 23(3), 203-210.
- Tuijnman, A., & Boström, A. K. (2002). Changing notions of lifelong education and lifelong learning. *International review of education*, 48(1-2), 93-110.
 Recuperado desde <https://link.springer.com/article/10.1023/A:1015601909731>
- Unesco. IIEP Pôle de Dakar Fonds des Nations Unies pour l'enfance Côte d'Ivoire. (2016). *Rapport d'état du système éducatif national de la Côte d'Ivoire: pour une politique éducative plus inclusive et plus efficace*
 Recuperado desde <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000247040>

United Nations, Department of Economic and Social Affairs, Population Division (2019).
World Population Prospects 2019: Press Release
Recuperado desde
https://population.un.org/wpp/Publications/Files/WPP2019_PressRelease_EN.pdf

Rodrigo, A. J. (2015). El desafío del desarrollo sostenible. *Los principios del Derecho Internacional relativos al desarrollo sostenible*. Madrid: Marcial Pons.
Recuperado desde <https://www.marcialpons.es/media/pdf/9788416402311.pdf>

ANEXOS

Esta última sección, consta de las transcripciones de 3 ejemplos de entrevistas realizadas durante la fase de investigación del problema que se intenta mitigar a través de la nuestra propuesta de modelo de negocio social.

Anexo 1: Transcripción de la entrevista con Sr. D. Meh, maestro de primaria en el sistema público marfileño

Fecha: Entrevista realizada el 07/02/2020

1. Carrera profesional en la enseñanza

El Sr. Meh es maestro de primaria en la educación general, en el sector público desde 2015. Su carrera profesional como docente se podría resumir de la manera siguiente:

- de 2015 a 2017, estuvo asignado en un campamento burkinés en la ciudad de San Pedro, donde supervisó una clase de 90 alumnos de CP1. Esta encargado de enseñar en todas las asignaturas del programa escolar (francés, matemáticas, ciencias, historia, etc.).
- hoy en días, trabaja en Sinfra (ciudad en el centro de Costa de Marfil) donde ha estado a cargo de 60 alumnos en el CE1 y 46 alumnos en el CM2 durante casi 3 años.

2. Ejemplo de la realización de uno de los cursos utilizando el enfoque por competencias

El Sr. Meh me explica su método, tomando el ejemplo de una lección de matemáticas de 40 minutos. Después de su llegada en clase, empieza haciendo preguntas relacionadas con la lección anterior, pero también con el tema del día para introducirlo. Este primer paso se llama verificación del aprendizaje previo. Después, los alumnos establecen una situación de aprendizaje que les permitirán formular una hipótesis o más, en respuesta a las preguntas planteadas por el maestro.

Luego, los alumnos se juntan en grupos de 2 a 8 personas dependiendo del tamaño de la clase). Se les da un período de tiempo limitado para tratar de resolver el problema presentado en el caso estudiado. Cada grupo se forma siguiendo las directivas del profesor que se asegura de mezclar a los niños según su nivel académico, con el fin de tener una buena dinámica en esta fase de investigación. El profesor está a la disposición de sus alumnos para ayudarles en

caso de dificultad, y al mismo tiempo para comprobar sus métodos de trabajo. Los problemas que encuentran algunos de los alumnos se deben a veces a unas barreras lingüísticas, por lo que el profesor se ve obligado a explicar de nuevo las instrucciones reformulando las frases para adoptar un vocabulario más adecuado al nivel del niño al que se dirige.

Al final de la fase de investigación, el grupo con el mejor resultado presenta su trabajo a la clase. En base a este resultado, el curso se detalla en la pizarra, antes de hacer ejercicios para aplicar el concepto estudiado.

El Sr. Meh no sólo utiliza el enfoque basado en las habilidades en sus cursos. Asumiendo también su papel de maestro de Kung Fun, procede de la misma manera para enseñar estas artes marciales a sus alumnos.

3. Contenido del programa de estudios

El programa parece adaptado a los alumnos y a sus realidades según el Sr. Meh. Es también interesante a enseñar desde el punto de vista de los profesores.

Los docentes disponen de una guía de aplicación que deben seguir rigurosamente desde el primer día de clase, a fin de llevar a cabo el curso en el orden y según los requisitos establecidos por el Ministerio de Educación. Este documento contiene explicaciones sobre el método a seguir y tiene en cuenta todas las asignaturas: matemáticas, ciencias, francés, actividades de expresión y creatividad (dibujo, canto, danza, escultura, etc.), Educación para los Derechos Humanos y la Ciudadanía (EDHC) etc.

Según el Sr. Meh, la diversidad del contenido de los programas permite desarrollar conocimientos más allá de las facultades cognitivas básicas. Por ejemplo, la Educación para los Derechos Humanos y la Ciudadanía (EDHC) permite aprender a vivir en comunidad.

4. Acceso al material (acondicionamiento de los laboratorios científicos & mantenimiento de las pizarras)

Desafortunadamente, el acceso al material didáctico para realizar experiencias científicas y mejorar el proceso de aprendizaje de los alumnos, sigue siendo muy limitado incluso inexistente. Según el Sr. Meh, el Estado marfileño no ha proporcionado todavía una solución real ante es problema. Los cursos de ciencias, que tratan por ejemplo del sistema digestivo,

requieren normalmente el suministro de maniqués a manipular y de tablas adaptadas para dibujar los diferentes órganos estudiados. En el establecimiento donde trabaja el Sr. Meh no se dispone de ninguna de esas herramientas, mientras que, se necesitaría un mínimo de 8 tablas y maniqués por clase (teniendo en cuenta el número de alumnos). En este contexto, muchos profesores se ven obligados a autofinanciar una parte del material. Debido a los costes que supone la compra de ciertos instrumentos pedagógicos, los profesores a menudo sólo pueden obtenerlos en pequeñas cantidades y no siempre de buena calidad.

Esta falta de recursos tiene un gran impacto sobre la velocidad de aprendizaje de los alumnos y sobre su conocimiento real de los temas estudiados. También entra en juego un factor geográfico, según el Sr. Meh: el acceso a este material se vigila realmente en grandes ciudades como Abiyán, mientras que el interior del país queda fuera de cobertura.

5. Participación de los padres en la educación de sus hijos

El Sr. Meh también tuvo que hacer frente a la falta de participación de los padres en la educación de sus hijos. Muchos padres no respondieron a las solicitudes del maestro, a pesar de varios intentos para establecer un contacto y hablar de las dificultades de algunos alumnos.

6. Casos de abandono escolar

A lo largo de su trayectoria, el Sr. Meh notó que varios alumnos abandonaban la escuela durante el año escolar o al pasar de una clase a otra. Las razones de este abandono fueron diversas y variadas:

- algunas niñas fueron víctimas de matrimonios forzados y fueron enviadas a otras localidades (incluso otros países) para que asumieran su papel de nuevas esposas. Otras chicas en CM1 y CM2 tuvieron embarazos no deseados.
- algunos de los alumnos abandonaron la escuela por falta de interés y motivación. Consideraban que ir a la escuela era un hábito impuesto por los padres.
- otros casos se explicaron por la falta de medios económicos de los padres, que no podían pagar las costes de matrícula y/o los gastos asociados como comprar el material escolar del niño.

En cuánto a estas dificultades relacionadas con el contexto socioeconómico de los alumnos, el Sr. Meh dedica cada semana una franja horaria (entre 25 y 40 minutos, según el horario) para sensibilizar a sus alumnos (sobre conceptos como el espíritu empresarial o los embarazos no deseados), el objetivo siendo animarles y discutir sobre sus condiciones de vida. Por ejemplo, el Sr. Meh alienta a sus alumnos a aprender un oficio, como la carpintería o la mecánica, en paralelo con su programa escolar, siempre y cuando les guste hacerlo.

7. Caso de alumno(s) en situación de fracaso escolar o de discapacidad

El Sr. Meh tuvo el caso de un alumno autista en el CP1 al que prestó una atención especial para ayudarlo a progresar. Sus padres lo habían matriculado en la escuela para cumplir con la política de escolarización obligatoria, pero no creían realmente que fuera capaz de aprender y tener resultados significativos. Sin embargo, después de repetir un año y teniendo en cuenta que el niño sólo hablaba el idioma *mooré* al principio, el pequeño Hamidou Kaboré logró hablar francés y escribir las letras del alfabeto.

Sin embargo, bajo la iniciativa de sus padres, el niño interrumpió su escolaridad en CE1 para cuidar del ganado y cultivar en los campos.

8. Apreciación del enfoque por competencias

a) Opinión personal sobre el enfoque por competencias

El Sr. Meh cree que esa base pedagógica constituye un buen método de enseñanza. Incluso antes de usarla en sus clases, ya estaba familiarizado con este planteamiento, ya que lo usa en las artes marciales como profesor de Kung Fun. El “problema” de este enfoque es el efectivo que no se debe exceder, dentro una clase: para facilitar las explicaciones individuales y el tratamiento caso por caso de los alumnos, el número ideal de alumnos debería limitarse a 20 según el Sr. Meh.

b) Impacto sobre el aprendizaje y la comprensión

Si tomamos el caso de la clase CM2 en la que ya se han hecho 2 evaluaciones claves (llamadas *composiciones*), podemos ver una clara mejora respecto al nivel de los alumnos:

- al final de la primera evaluación, sólo 8 alumnos (sobre un total de 46 alumnos) tuvieron el promedio, es decir, entre 10/20 y 14/20).
- los resultados de la segunda evaluación muestran que se han hecho progresos reales, ya que 30 alumnos obtuvieron una media entre 10/20 y 17/20.

Según el Sr. Meh, este progreso se debe principalmente al rigor del profesor de cara a los ejercicios diarios dados tanto en clase, como en casa. En general da al menos 2 ejercicios por tema como deberes, al final de cada sesión. A esto, se añade la evolución respecto al dominio de la lengua francesa, en términos de comprensión escrita y oral.

c) Dificultades para la aplicación del enfoque por competencias

La principal dificultad para desarrollar el enfoque por competencias, es el hacinamiento en las aulas. En efecto, la mayoría de las aulas están superpobladas (a veces hasta más de 100 alumnos), lo que no facilita la aplicación adecuada de las condiciones de aprendizaje. Siendo bastante difícil canalizar a todos los alumnos durante un largo periodo de tiempo, las charlas y las interrupciones son recurrentes.

Otro obstáculo para el planteamiento óptimo del enfoque por competencias, es la falta de recursos y materiales: los manuales que se venden en el mercado, por ejemplo, no se adaptan todavía a la pedagogía utilizada en las clases y al plan de estudio establecido por el gobierno, desarrollado en la guía de aplicación. Más concretamente, el Sr. Meh me explica que algunas lecciones de la clase de CM2 (previstas en el plan de estudio actual), están en los manuales para el CE2 sin que ellos estén necesariamente incluidos en la lista oficial de libros a comprar para iniciar el año escolar.

9. Formación continua de maestros en servicio

Normalmente, se deben proporcionar aproximadamente 3 formaciones cada año, pero no siempre se hacen. De hecho, en algunas localidades de difícil acceso (como una parte de las escuelas de San Pedro situadas en las montañas), es bastante difícil para los profesores (especialmente los estudiantes en prácticas) llegar a la ciudad.

La última capacitación del Sr. Meh hasta la fecha de nuestra entrevista, fue impartida por un inspector de la educación nacional y tuvo lugar el 16 de enero de 2020 después de su arribo a Sinfra. La formación era enfocada sobre la falta de rigor por parte del profesorado, respecto al

seguimiento exacto de una herramienta llamada *guía de aplicación*, explicando en detalles cómo se deben impartir los cursos.

El caso de la *guía de aplicación* es un perfecto ejemplo del carácter "supuestamente gratuito" del material didáctico. En la práctica, esa guía no es gratuita en todo el territorio marfileño: como no todos los profesores benefician de un ordenador para descargarla desde el sitio oficial del Ministerio de la Educación, los directores tienen que pagar entre 2.000 FCFA y 2.500 FCFA (entre 3,05€ y 3,82€) para obtener la famosa guía. En este caso particular, debemos subrayar la falta de ética por parte del personal que permite y/o participa en la puesta en venta de una herramienta educativa que normalmente es gratuita para todos.

Ante estos diversos obstáculos, una parte de los profesores prefieren abandonar el enfoque por competencias y recurrir al antiguo modelo del enfoque por objetivos. El curso se imparte por lo tanto de manera magistral, haciendo que los alumnos copien las explicaciones marcadas en la pizarra, sin obligatoriamente averiguar que se había entendido el concepto estudiado.

10. Organización jerárquica y sistema de transmisión de requerimientos

Cuando las solicitudes del profesorado se refieren a sueldos y prestaciones monetarias, los docentes se dirigen directamente (colectivamente o individualmente) al Ministro de Educación Nacional. En el caso contrario (ej. protestas), los profesores buscan el apoyo del Director que, en su calidad de administrador, toma en primera instancia las medidas adecuadas para controlar la situación. Cuando se puede tomar decisiones sin necesidad de involucrar a los niveles superiores de la jerarquía, se establece un plan de acción para evitar que la situación desemboque en una huelga a largo plazo (ej. sanciones rápidas en caso de incumplimiento de las instrucciones).

Dada la magnitud de algunos movimientos de protesta (que reclaman mejores condiciones de trabajo y salarios más elevados), es a veces indispensable que el Director recurre a sus superiores. Por lo tanto, transmite las necesidades expresadas a un asesor pedagógico, que a su vez transfiere la información a la inspección, quien se encarga de avisar a la dirección regional según la evolución de la situación. Esta última entidad está encargada de postergar la información al Ministerio de Educación, que tratará de encontrar una salida a la crisis, respondiendo en la medida de lo posible al llamamiento lanzado inicialmente por todo el personal docente.

El año pasado se aprobó un decreto sobre este tema, que introdujo, tras las huelgas, una suspensión prolongada de los salarios y la prohibición de que los directores de escuela apoyen los movimientos de huelga.

11. Evaluación del apoyo gubernamental

En cuánto al apoyo del gobierno, el Sr. Meh no se siente realmente apoyado y alentado por el Estado, que en caso de huelga no parece dispuesto a responder a las peticiones y en su lugar procede a suspender los salarios de los profesores que han participado en los movimientos de protesta. Aunque esta medida se toma sólo como "último recurso", la respuesta del Estado sigue siendo muy evasiva ante las peticiones de la profesión docente: "Sé valiente, todo va a estar bien" es una de las frases que suelen utilizar los dirigentes, sin adoptar medidas concretas respecto a la situación actual.

Estas protestas se deben, en general, a las difíciles condiciones de trabajo de los maestros y profesores. Además de gestionar las aulas superpobladas, la falta de equipamiento y la inadecuación de los manuales con el plan de estudios en vigor, los docentes no reciben siempre sus primas de riesgo y/o sus subsidios por el alojamiento (40.000 FCFA = 61,07€). Aún así, algunos de ellos trabajan en zonas remotas difícilmente accesibles. Otros tienen que enfrentarse a altos costes de alojamiento (en las grandes ciudades), que representan alrededor de la mitad de su salario. De momento, se ha prestado atención a una de las peticiones: normalmente el sistema salarial de los funcionarios que trabajan en la educación, dan derecho a los trabajadores, a un aumento salarial (cada 2 años) mantenido a lo largo del tiempo. En el caso de los docentes, este incremento está condicionado por la obtención de una nota (sobre 5 puntos) fijada por los inspectores. Durante mucho tiempo, el gobierno no aplicó esta medida aunque figuraba en el contrato laboral firmado por cada profesor.

Otro problema es que el las asignaciones geográficas de los profesores, se hacen al azar, sin ninguna preparación del profesor para las posibles diferencias de idioma por ejemplo. Resulta al final que algunos profesores se encuentran en zonas donde no dominan el idioma local y sobre todo con niños que no entienden necesariamente el francés. Incapaces de comunicar con sus alumnos, los profesores se ven obligados a enseñar los fundamentos rudimentarios de la lengua francesa, dejando de lado el contenido del programa de estudios. En este contexto, un alumno que entiende el francés y el idioma local sirve de intérprete para facilitar los intercambios, el objetivo siendo que al final del año, todos los miembros de la clase dominen

las bases enseñadas. En el caso del Sr. Meh, un alumno de su clase que hablaba tanto el *mooré* como el francés contribuyó a hacer el contacto. Con el tiempo, el maestro mismo comenzó a entender un poco el *mooré*. Por ejemplo me dijo que, “hola” se traduce por la palabra "yibéogo".

12. Soluciones propuestas para hacer frente a las dificultades encontradas

Ante todos los problemas funcionales del sistema educativo en Costa de Marfil que fueron anteriormente enumerados, el Sr. Meh cree que las soluciones apropiadas serían las siguientes:

- construir en urgencia nuevas escuelas y reclutar más profesores y maestros, para alcanzar un número adecuado de establecimientos operativos, con el fin de desarrollar de manera eficiente, el uso del enfoque por competencias.

- revertir la decisión del gobierno de introducir una transición obligatoria al siguiente grado para todos los alumnos en CP1, CE1 y CM1. Según el Sr. Meh, se pide a los maestros que hagan todo lo posible para que todos los alumnos de la clase parezcan tener el nivel necesario para pasar a la siguiente clase, incluso si esto significa aprobar a niños con graves dificultades. En otras palabras, se prohíbe la repetición de alumnos en las clases previamente mencionados.

Esta medida tiene un impacto considerable sobre el nivel de los niños en las clases de examen y retrasa su progreso (y el de la clase en su conjunto) durante los años que siguen. Así, muchos alumnos se encuentran en CM2 antes de entrar al secundaria, sin dominar las bases rudimentarias de la lengua francesa, tanto escritas como orales.

- también está prohibido que los docentes castiguen a los alumnos y los saquen de la clase incluso en caso de comportamiento perturbador. El Sr. Meh cree que esta norma introducida por el Estado alienta "a los niños a hacer lo que quieran".

A esto se añade la falta de límites y de seguimiento por parte de muchos padres, que dejan a sus hijos carentes de orientación. Considerando esa situación, la solución sería que se construyera una educación conjunta entre maestros y padres para trabajar en la preparación del niño para la vida cotidiana, asegurando al mismo tiempo su desarrollo

personal. Respecto a la mejora del nivel escolar, el Sr. Meh recomienda que los padres recluten "maestros de casa" para ayudar al niño o la niña, a trabajar sus lecciones.

El Sr. Meh también admite haber lamentado "el tiempo del palo" durante el cual todavía se permitía golpear a los alumnos: para él, esta medida le permitió crear un clima de miedo, pero también de respeto en la relación profesor-alumno. Según él hoy en días, los niños son más propensos a ver al profesor como un amigo. El Sr. Meh dice que, por lo tanto, actúan de acuerdo con esta nueva postura, lo que les llevan a una recurrente falta de respeto y consideración.

13. Opciones profesionales, preferencias y requisitos para ser un buen docente

Al elegir ser maestro, el Sr. Meh se inspiró en su padre, que era profesor de Ciencias de la Vida y de la Tierra, pero también en otros miembros de su familia que trabajan igualmente en el campo de la educación. Se trata de su hermano y tres de sus tíos, uno de los cuales ejerce como profesor de medicina, mientras que otro se dedica a la ciencia física y química.

Aparte de esta influencia familiar, el Sr. Meh dice que el amor por su profesión proviene del hecho de que le gusta ayudar a los demás a aprender.

Sin embargo, esta elección de carrera, fue el resultado de varias dificultades encontradas en el mercado laboral: después de su bachillerato en 2000, el Sr. Meh aprobó su licenciatura antes de estar desempleado durante un período muy largo. Después de haber suspendido los exámenes de acceso para entrar en la gendarmería y en la policía, se presentó a la prueba organizada por la Escuela Normal Superior (ENS) en 2013. Esta organización se encarga entre otros de la contratación de maestros para la enseñanza primaria.

Según el Sr. Meh, la principal cualidad que debe tener un profesor es la paciencia, que a veces, puede faltar porque los resultados del trabajo realizado no suelen ser inmediatos. En estos casos, algunos docentes tenderían a enfadarse e impacientarse, en vez de guardar la calma, lo que no mejoraría la situación.

Anexo 2: Transcripción de la entrevista con Sr. E. Aka, estudiante cursando una formación de profesor de secundaria en física y química

Fecha: Entrevista realizada el 14/02/2020

1. Antecedentes académicos y profesionales

El Sr. Aka está actualmente en formación para ser profesor de secundaria, en física y química. Después de 4 años de estudios en química, en Abiyán, dentro de la prestigiosa Universidad Felix Houphouët Boigny, aprobó el examen de admisión a la Escuela Normal Superior (ENS), y así llevar a cabo su formación como profesor.

2. Carrera profesional en la enseñanza

En cuanto a su trayectoria profesional en el ámbito educativo, el Sr. Aka ha estado dando clases a domicilio durante 4 años. Sin embargo, el año pasado, decidió interrumpir temporalmente su actividad profesional, para dedicarse a la finalización de su máster y a la preparación de la prueba de acceso a la Escuela Normal Superior (ENS).

Hasta ahora, ha estado acompañando alumnos en ramas científicas, en cada clase del instituto (2^{de}, 1^{ère} y Terminale). A ellos, se añaden alumnos de secundaria (en clases 6^e y 4^e) y niños inscritos en el sistema escolar francés en clase de CE2.

Esta experiencia le permitió poner en práctica sus conocimientos y entrenarse a usar el sistema del enfoque por competencias. Las sesiones de trabajo se centraron sistemáticamente en el alumno y en sus dificultades.

3. Uso del enfoque por competencias

En general, el Sr. Aka dirige a sus alumnos para que construyan sus propios conocimientos. Adopta por lo tanto, un papel de guía haciéndoles preguntas que faciliten el proceso de aprendizaje. En caso de respuestas erróneas o de dificultades para asimilar ciertos conceptos, procede a una reformulación de lo que dice. En los casos más problemáticos, se permite (después de varios intentos) dar pistas sobre la respuesta esperada: da una parte de la respuesta correcta, para que pueda ser completada por el propio alumno.

4. Proceso de formación como profesor

a) Descripción de la formación

Este proceso de capacitación se desarrolla durante 2 años con una alternancia de cursos teóricos y períodos de prácticas en el terreno. Existen varios tipos de prácticas que puntúan la formación:

- una práctica de observación de 2 semanas, cuyo objetivo es dar a los estudiantes, una visión global del funcionamiento de los establecimientos y de la organización del personal administrativo. En la mayoría de los casos el aprendiz participa en la corrección de los exámenes y asiste a determinados cursos, con el fin de asimilar el procedimiento que se debe seguir una vez en actividad (después de titularización).
- una práctica de socialización que se hace a mitad de camino entre los 2 años de formación. Tiene también una duración de 2 semanas también, que lleva al aprendiz a dar sus primeras lecciones.
- una pasantía final de un período de 6 meses, que permite al estudiante ser oficialmente titulado como profesor.

Las dos primeras pasantías se realizan en colegios o institutos elegidos por el alumno y se llevan a cabo sistemáticamente bajo la supervisión de un profesor consejero que ya trabaja en el terreno. A cada estudiante, gracias a una carta de centro de formación, se le asigna un profesor que actúa como guía y supervisa su progreso y su aprendizaje.

Respecto a la formación específica de los profesores en ciencias, existen 2 vías principales de acceso a la Escuela Normal Superior (ENS):

- aprobar un examen llamado "académico" para los candidatos con al menos un BAC o haber completado un curso universitario de Física y Química o Ciencias de la Vida y la Tierra.
- aprobar un examen considerado como siendo "profesional" para los candidatos que ya tienen experiencia en la administración pública (por ejemplo, un maestro de escuela primaria que busca ascender).

El Sr. Aka me explica que de hecho, 9 de los miembros de su promoción son maestros en escuelas primarias.

En cuanto a los métodos de trabajo utilizados, los estudiantes se agrupan generalmente para hacer presentaciones sobre los diferentes temas estudiados. Estas exposiciones les permiten obtener notas de manera continua. En el caso de la promoción del Sr. Aka, los grupos formados cuentan con 4 o 5 miembros.

b) Funcionamiento de las afectaciones en los establecimientos

Después de la última pasantía, los estudiantes presentan unos exámenes cuyos resultados permiten establecer una clasificación de los mejores alumnos de la clase. Este ranking tiene un impacto sobre la repartición de los profesores en las diferentes escuelas del país. El mejor de ellos tiene la ventaja de elegir su próximo lugar de trabajo entre las siguientes ciudades: Abengourou, Abiyán (la capital económica), Bouaké, Daloa, Gagnoa y Man (que son ciudades del interior del país). Cabe señalar que si el estudiante en cuestión decide establecerse en Abiyán, también la oportunidad de optar por la comuna que desea, entre las áreas que siguen: Bingerville, Cocody, les Deux Plateaux y Treichville.

Las asignaciones son supervisadas por el Ministerio de la Educación. En caso de escasez de personal en ciertos establecimientos, puede optar por enviar a los recién graduados en clases de segundo ciclo (de la 2^{de} a la Terminale), en lugar de asignarlos como deberían en las clases de primer ciclo (de 6^{ème} a la 3^{ème}). Sin embargo, estos arreglos suelen ser excepcionales, y están sujetos al acuerdo previo del director de la escuela en cuestión y al nivel académico de la persona asignada (que debe tener al menos un Diploma de Estudios Universitarios Generales o una licencia).

5. Problemas relativos a la formación como profesor

a) Barreras estructurales relacionadas con la organización de la formación

A pesar de la clamorosa necesidad de profesores, el número de profesores formados en la Escuela Normal Superior (ENS) tiende a disminuir a lo largo de los años. Las cifras proporcionadas por el Sr. Aka me permitieron establecer la siguiente tabla:

Figura 6: Tabla informativa presentando la evolución del número de participantes a la formación en la Escuela Normal Superior (ENS) para ser profesor en ciencias

Año de formación	2016 - 2017	2017 - 2018	2018 - 2019	2019 - 2020
Número de participantes en la formación	180	157	77	40

Fuente: Elaboración propia

El declive observado se debe principalmente a dos factores clave:

- la potencial falta de motivación de los jóvenes y el deseo de aspirar a puestos en otros sectores como la gendarmería o la policía. De hecho, respecto a las asignaturas científicas, no es la dificultad del examen de acceso que representaría un freno. Al contrario, el Sr. Aka considera que el examen no es muy difícil y que solo necesita una buena preparación.
- el hecho de que la formación en la Escuela Normal Superior (ENS), sea bastante cara. El centro de formación tiene sus propios profesores titulares, con un alto nivel académico, que se encargan de impartir las formaciones. A este personal altamente cualificado, se le paga a veces millones de francos CFA (FCFA). Por lo tanto, esos sueldos se reflejan en la matrícula de los cursos que ofrece el centro de formación.

Otro problema, es que se constata un cierto laxismo por parte de las autoridades políticas en cuanto a la formación de los candidatos al puesto de profesor. Los hechos siguientes descritos por el Sr. Aka, ilustran efectivamente esta idea. El gobierno lanzó recientemente una campaña de reclutamiento al nivel nacional, que dio como resultado la selección de 10 500 docentes (para escuelas de primaria y de secundaria). Sin embargo, de acuerdo con el Sr. Aka, entre los candidatos escogidos, menos de 1000 personas pasaron por un proceso de capacitación en la Escuela Normal Superior (ENS). De hecho, se la contratación se hizo sobre la base de un expediente. En vez de los 2 años reglamentarios, los seleccionados cursaron una formación que duró entre 1 mes y medio y 2 meses antes de su asignación efectiva.

Sin embargo, las personas concernidas por este proceso, no benefician de una titularización inmediata, ya que deben esperar 2 años durante los cuales, su salario se reduce considerablemente en comparación con un profesor que haya pasado por la Escuela Normal Superior (ENS).

En este contexto particular, un profesor de colegio (que enseña de 6^{ème} a la 3^{ème}) está destinado a ganar 125 000 FCFA por mes (aproximadamente 191€), mientras que, un profesor de liceo (2^{de} a la Terminale) tiene 150 000 FCFA por mes (aproximadamente 229€).

Normalmente, siendo un graduado de la Escuela Normal Superior (ENS), un profesor gana mensualmente en un colegio 340 000 FCFA (acerca de 519€). En cuanto a un profesor de

liceo, su salario es de 400 000 FCFA (acerca de 611€). Además de esta importante diferencia salarial, está la retirada del derecho de huelga (bajo pena de despido) y la imposibilidad de cobrar potenciales becas y/o primas.

El Sr. Aka me explica que se llevó a cabo en 2012, la primera oleada de reclutamiento siguiendo el modelo descrito más arriba. Frente a sus condiciones de trabajo, algunos de los profesores contratados decidieron (a pesar de la prohibición) hacer una huelga de unos 5 meses. Una parte de ellos fue despedida, mientras que la otra parte pudo negociar su reintegración al sistema. Para estos últimos, es sólo hoy, después de 8 largos años, que han obtenido su titulación oficial.

b) Dificultades en relación con el contenido de la formación

Los futuros profesores de Física y Química están formados para tener una cierta bivalencia: en terreno están también destinados a supervisar a los niños en Ciencias de la Vida y la Tierra. Por lo tanto, todos los que entran en formación en la Escuela Normal Superior (ENS) en una rama científica, se convierten en realidad, en profesores de estas 2 asignaturas, aunque tengan una capacitación inicial en una de las materias en cuestión. Sin embargo, los estudiantes especializados en Ciencias de la Vida y la Tierra son los más aventajados, ya que sus 2 primeros años universitarios incluyen generalmente asignaturas relacionadas con la Física y la Química.

Cabe señalar que algunos de los participantes a la formación, no han podido acceder a formación universitaria previa. En estos casos tienen únicamente el Baccalauréat que es el equivalente del bachillerato. Por lo tanto, no han estudiado Física y Química o Ciencias de la Vida y la Tierra desde la clase de Terminale.

Para superar este problema, los instructores de la Escuela Normal Superior (ENS) ofrecen a los estudiantes inicialmente especializados en Física y Química, cursos que incluyen explicaciones sobre las nociones esenciales que deben dominar en Ciencias de la Vida y la Tierra. En este contexto, los cursos teóricos se centran en las Ciencias de la Vida y la Tierra, mientras que la práctica (que se hace durante los períodos de pasantía) hace hincapié en la Física y la Química.

En el caso del Sr. Aka y de su promoción, las dificultades de comprensión surgieron durante los primeros cursos de Ciencias de la Vida y de la Tierra. Todos los miembros de su clase no

habían estudiado biología desde muchos años. Para el Sr. Aka, esto remontaba a su primer año de estudios universitarios.

6. Contenido del plan de estudios

Según el Sr. Aka, el plan de estudios actual es interesante, pero es principalmente el horario establecido por cada escuela, que tiene un impacto importante sobre la calidad de los cursos impartidos. Normalmente, los profesores en secundaria de las clases del primer ciclo (6^{ème} a la 3^{ème}) tienen 22 horas de clases por semana, mientras que los profesores en segundo ciclo (2^{de} a la Terminale) están limitados a 18 horas. Cuando un profesor tiene un día libre durante la semana, es bastante eficiente el resto de los días. No obstante, en caso de escasez de personal educativo, las 22 horas reglamentarias se superan ampliamente.

7. Evaluación del apoyo gubernamental

El Sr. Aka tiene una visión mitigada respecto al apoyo proporcionado por el Estado. Reconoce que se están haciendo esfuerzos, pero que todavía son mínimos. En su opinión, la educación no parece ser una prioridad. Esta falta de compromiso se refleja, por ejemplo, en la actual escasez de material didáctico.

8. Apreciación del enfoque por competencias

a) Opinión personal

El Sr. Aka considera que el enfoque por competencias es moderadamente bueno. Según él, es cierto que en comparación con el enfoque por objetivos, esta técnica permite estimular el despertar de los alumnos, que son llevados a reflexionar, a buscar respuestas y a participar a medida que se desarrolle el curso. Sin embargo, el tiempo de espera de las respuestas de los alumnos es a veces largo. De vez en cuando, es imposible para algunos profesores acabar el programa en el período de tiempo reservado a este fin.

El Sr. Aka me da un ejemplo concreto: debido a la falta de atención, muchos niños no siguen las explicaciones. Al final sólo 5 de los 50 alumnos presentes son capaces de responder a las preguntas formuladas. Por lo tanto, terminar el plan de estudios a tiempo depende no sólo de

las habilidades del profesor sino también del perfil de los alumnos a los que se dirige. En estos casos, para asegurarse de que conversan sus puestos de trabajo, los docentes no tienen más remedio que adaptarse a la situación, centrando su atención en los alumnos atentos. La mayoría de las veces, los niños habladores se quedan al margen.

b) Dificultades durante la puesta en práctica

Respetar los plazos de tiempo, en cuanto a la corrección de los exámenes representa para los docentes, un real desafío. De hecho, se exige normalmente un mínimo de 3 notas por trimestre y por asignatura en cada clase. Sin embargo, el hacinamiento en las aulas lleva a algunos profesores a tomar la iniciativa de modificar el proceso de evaluación pasando a 2 evaluaciones por trimestre. Esta medida puede tener un efecto considerable en la evaluación del nivel académico de los alumnos que tienen, por ejemplo, menos oportunidades de compensar una potencial mala calificación.

Una de las barreras más importantes a las que se enfrentan los profesores es la falta de material didáctico y científico para llevar a cabo los experimentos. Por lo tanto, los profesores auto adquieren ciertos productos para llevar a cabo un mínimo de práctica científica en el aula. Durante su formación en la Escuela Normal Superior (ENS), disponían alrededor del 70% del material necesario para realizar experiencias (laboratorios equipados con instrumentos de geología, física, química y biología). Frente a esta situación, existe desgraciadamente una cierta dicotomía entre el discurso de la administración y la realidad: ciertas personalidades políticas tienden a minimizar la gravedad de la situación actual.

Otro punto señalado por el Sr. Aka es que las condiciones de vida y de trabajo de los profesores generan cierta frustración que se manifiesta en largas huelgas.

El Sr. Aka, durante sus prácticas, se encontró a veces con profesores que recibieron instrucciones enviadas por el Ministerio de Educación, respecto al correcto uso del enfoque por competencias. Considerando que las condiciones de trabajo no facilitaban la aplicación óptima de las peticiones a seguir, estos docentes cambiaron de base pedagógica. Pasaron a antiguos métodos de enseñanza, leyendo simplemente el curso preparado, sin dar muchas explicaciones y dejando los alumnos copiar de manera automática (sin averiguar antes que se había realmente entendido el concepto presentado). Este fue el caso, en un colegio ubicado en Abiyán (en la comuna de Adjamé), en una clase de 6^{ème} con 104 alumnos y en unas clases de 5^{ème} y 4^{ème} que contaban entre 90 y 95 alumnos.

9. Gestión de casos de alumnos con discapacidades

El caso de los alumnos que sufren una forma de discapacidad no se aborda durante la formación en la Escuela Normal Superior (ENS). Sin embargo, el centro de formación tiene una rama especializada para la capacitación de un equipo especializado, encargado de la gestión de los alumnos discapacitados. El Sr. Aka me explica que, en términos generales, al nivel nacional, los casos de discapacidad en las aulas siguen siendo raros (del sistema escolar público). Una parte de los niños discapacitados están matriculados en escuelas especializadas de las grandes ciudades.

Por lo tanto, podemos concluir que la mayoría de los niños con discapacidades (sobre todo los que están en zonas rurales) no benefician ciertamente de un sistema educativo adecuado a sus necesidades y capaz de desarrollar su potencial. Esta exclusión educativa, debería figurar en la agenda del gobierno, respecto a las reformas sociales que propone en el sector de la educación.

10. Opciones profesionales, preferencias y requisitos para ser un buen docente

El Sr. Aka saca su motivación de su amor por la enseñanza, especialmente cuando se trata de corregir las tareas redactadas manualmente. Su elección de carrera fue también inspirada de sus antiguos profesores que le inculcaron valores, que hoy consideran como claves: la excelencia y el gusto por el esfuerzo.

Al hacer una evaluación personal respecto a su futura profesión, el Sr. Aka teme tener muchas clases en las que deberá enseñar. De hecho, en las escuelas con un déficit importante de personal, algunos profesores están muy ocupados (con por ejemplo 3 clases al día). La idea de ser asignado a una escuela secundaria con un pequeño número de docentes, le causa una cierta presión. En efecto, dado los efectivos en cada clase, esta situación implicaría generar una gran cantidad de energía y una carga importante de trabajo previo, en lo que concierne la preparación de los cursos.

Anexo 3: Transcripción de la entrevista con Sr. M. A-L. Lohouri profesor de educación física y deportiva

Fecha: Entrevista realizada el 28/02/2020

1. Carrera profesional en la enseñanza

El Sr. Lohouri es profesor de Educación Física y Deportiva en Abiyán. Creció en Abiyán, donde hizo toda su escolaridad hasta obtener en 2010 su bachillerato. Luego entró en el Instituto Nacional de la Juventud y los Deportes. Esta organización consta de dos escuelas distintas: una que se encarga de la formación profesional de los profesores de deporte, y la otra que se ocupa de capacitar a los educadores permanentes, especializados en la animación socio-educativa.

Al final de sus 4 años de formación, el Sr. Lohouri obtiene su diploma llamado Certificado de Aptitudes al Profesor de Educación Física y Deportiva. Este título equivale a un diploma de ciencias técnicas de las actividades físicas y deportivas. Al final de su capacitación, de un total de 129 participantes, está clasificado como el séptimo mejor estudiante de su promoción. Normalmente cada año, el gobierno otorga a los 10 mejores estudiantes una beca que les permite seguir una carrera académica en Canadá (hasta el doctorado). En el caso del Sr. Lohouri, el Estado fue incapaz de cumplir con su compromiso por falta de fondos financieros: los estudiantes en cuestión fueron asignados a uno de los mejores centros de formación del país, la Universidad Félix Houphouët Boigny a donde empezaron a ejercer como profesor en Educación Física y Deportiva.

Teniendo en ese momento por única experiencia semi-profesional su práctica (obligatoria durante el proceso de formación) en el Instituto *René Descartes* (entre enero de 2013 y mayo de 2014), el Sr. Lohouri empieza a ejercer oficialmente como profesor titulado a partir de octubre de 2014 en el Instituto *La Colombe* en Abiyán.

A partir de 2015, imparte también cursos en el centro de formación profesional *Sainte Marie*. No es hasta junio del mismo año que su asignación en la universidad es efectiva. Hoy en días, el Sr. Lohouri trabaja en estas 3 escuelas. Dentro de las clases que supervisa, algunas corresponden al segundo ciclo (colegio): 3 clases de 5^{ème} cada una contando entre 22 y 60 alumnos, una clase de 4^{ème} con aproximadamente 60 alumnos y una clase de 3^{ème} con 55 alumnos.

2. Ejemplo de la realización de uno de los cursos utilizando el enfoque por competencias

El método de enseñanza que el Sr. Lohouri aplica con todas las clases bajo su responsabilidad está en línea con el enfoque por competencias. Cada curso se desarrolla de la manera siguiente:

- el anuncio del tema y la presentación de la actividad del día.
- la preparación para el esfuerzo con la elaboración de un calentamiento general y luego específico.
- el desarrollo de la sesión propiamente dicho a través de planteamiento de situaciones de aprendizaje.
- la evaluación de la sesión que permite terminar también con ejercicios de recuperación.

En cuanto al contenido del plan de estudios, el Sr. Lohouri considera que es interesante a enseñar y a aprender. Tomando como ejemplo una clase de 5^{ème}, el Sr. Lohouri me cuenta las actividades que dirige durante el año:

- al momento de la vuelta en clases, realiza una preparación física para poner a calentar los alumnos, ya que la mayoría de ellos no practicó ninguna actividad física y deportiva durante las vacaciones.
- en cuanto a las disciplinas a programar para cada trimestre, el profesor puede elegir entre deporte de resistencia, gimnasia, salto de longitud, carrera de velocidad y deportes colectivos como el fútbol o el voleibol.
- al final, los alumnos tendrán en el primer trimestre deporte de resistencia y gimnasia, en el segundo trimestre salto de longitud y en el tercero baloncesto, teniendo en cuenta la especialización del Sr. Lohouri en esta disciplina.

Las actividades se llevan a cabo según la disponibilidad de espacio para ello y del material necesario para practicar. Tomando el ejemplo concreto del Instituto *La Colombe*, la escuela tiene dos espacios dedicados al salto de altura, 2 pistas de velocidad (incluyendo un campo de fútbol) y un espacio que integra la señalización en el suelo de una cancha de baloncesto, un campo de voleibol y una cancha de balonmano. La complejidad de la disposición de los diferentes espacios requiere una comunicación y coordinación permanente entre los diferentes profesores de Educación Física y Deportiva.

3. Formación inicial y continua de los profesores

En lo que concierne el proceso de formación inicial, existen principalmente dos vías para acceder a un puesto de profesor de Educación Física y Deportiva, en el sector privado como público: hacer 4 años de formación en el Instituto Nacional de la Juventud y los Deportes como el Sr. Lohouri, o participar a sesiones rápidas de capacitación que duran entre 2 semanas y 3 meses (durante las vacaciones escolares).

Muchos profesores tienden a preferir la segunda opción, que es más rápida y menos costosa, pero una vez en actividad, hay una diferencia significativa en el dominio de ciertos conceptos comparando con las personas que hicieron una formación más larga.

Respecto a la formación continua, teniendo en cuenta la duración del año escolar, la frecuencia de las sesiones de formación de repaso sigue siendo muy baja. Durante los 9 meses de clases, los profesores de educación física suelen beneficiarse de una sola sesión de actualización, lo que es insuficiente.

4. Evaluación del apoyo gubernamental

El Sr. Lohouri considera que la profesión en su conjunto no está suficientemente supervisada por el Estado. Los docentes tienen que gestionar una falta generalizada de instalaciones, de infraestructuras y de material necesarios para la buena práctica de la Educación Física y Deportiva. Según el entrevistado, el 80% de las instalaciones existentes se encuentran en un estado avanzado de deterioro (ej. campos de deporte) y en la mayoría de los casos, el material didáctico es inexistente. Estas condiciones de trabajo impiden la práctica de ciertas actividades, aunque estén incluidas en el programa.

5. Apreciación del enfoque por competencias

a) Opinión personal

En comparación con el enfoque por objetivos según el Sr. Lohouri, el enfoque por competencias no impone al niño una técnica única a dominar. De hecho antes, al proceder a la elaboración de una hoja de objetivos, el maestro limitaba las técnicas que permitían al niño alcanzar su(s) objetivo(s). Tomemos un ejemplo concreto con el salto de altura: un objetivo podría consistir en “ser capaz de saltar una distancia de 1m35 después de dos intentos, usando

la técnica del “rollo ventral”. Hay varios métodos que permiten al niño alcanzar la meta fijada. Sin embargo, con enfoque por objetivos, el alumno no tendrá el promedio si no utiliza la técnica de " rolo ventral", incluso si logra cruzar el elástico.

Con el enfoque por competencias, el profesor aparece como un entrenador, que ayudará al alumno a mejorar la técnica que más le convenga. Poner el niño al centro de su aprendizaje facilita también cumplir con los 3 objetivos vinculados a la práctica de la actividad física y deportiva:

- trabajar en el registro socio-emocional: se trata de saber canalizar ciertas emociones a través del deporte. Por ejemplo, reduciendo la sensación de miedo en un niño a través el deporte o gestionando la aprensión hacia ciertos deportes como el rugby.
- trabajar en el plano práctico: se trata de desarrollar en el niño los gestos adecuados para mantener su cuerpo y para que practique actividades físicas específicas de acuerdo con los objetivos fijados dentro del plan de estudios.
- trabajar al nivel cognitivo: este componente incluye todos los elementos retenidos por el niño, que le permitirán reconocer los diferentes movimientos asociados a los diferentes deportes que existen.

En cuanto a la reacción de los alumnos ante esta pedagogía, el enfoque por competencias tiene un impacto positivo en cuanto al progreso de los niños. No se sienten obligados a seguir un único método de ejecución impuesto por el profesor, lo que les da una cierta sensación de libertad lo que fomenta la motivación da cada uno.

b) Impacto sobre el aprendizaje

Dado el hacinamiento de algunas clases (que impide enseñar de manera óptima), el espacio disponible para las actividades físicas es muy limitado, y eso da lugar a ciertos problemas de organización. Tomemos el ejemplo en un mismo establecimiento de 2 clases de colegio (cada una con un profesor designado): muy a menudo, los 2 docentes no pueden enseñar la misma disciplina al mismo tiempo por falta de espacio. Algunas escuelas ni siquiera tienen espacio reservado para practicar deporte, aunque esta medida está incluida dentro las normas establecidas por el Estado para aprobar un establecimiento como escuela funcional. Sin embargo, estos colegios y liceos están funcionando : para mitigar el problema de espacio, alquilan parcelas de tierra apisonada, ubicadas cerca del establecimiento escolar. Estos lugares no resuelven completamente el problema porque están sujetos a una disponibilidad horaria limitada.

En cuanto al incumplimiento de las normas, la planificación del espacio no es la única medida que no se aplica. Según el programa oficial, cada sesión deportiva debe durar 2 horas, pero algunos establecimientos privados tienden a reducir de mitad el periodo de tiempo de las clases. De esa manera, se reduce la remuneración de los profesores de Educación Física y Deportiva y se reorientan los fondos inicialmente destinados a ellos, hacia las cajas del institución escolar. Este tipo de práctica deteriora también las condiciones de aprendizaje de los alumnos, ya que el profesor está obligado a dar su lección en sólo una hora, sin poder prestar una atención particular a cada uno de sus alumnos.

Respecto al apoyo desde el punto de vista pedagógico, cuando es necesario, la mayoría de los profesores se dirigen a los inspectores, en función de su afinidad con éstos, así como de su disponibilidad. Recurren también a los decanos cuando los inspectores no cooperan. En el caso del Sr. Lohouri, la situación es un poco peculiar ya que tiene la suerte de poder solicitar su padre, que fue su profesor de didáctica durante su formación en el Instituto Nacional de la Juventud y los Deportes.

6. Supervisión de alumnos con discapacidades

a) Casos de alumnos con dispensas temporales

Para que los alumnos que no están en condiciones físicas para practicar las diversas actividades físicas del programa, el Sr. Lohouri transforma su curso en teoría relacionada con cada disciplina estudiada. Al final del curso, esos alumnos son evaluados con un simple y rápido examen que constituye la nota del trimestre. Cuando existe la posibilidad de que el alumno tenga una exención deportiva parcial, adapta las tareas a realizar a las capacidades del niño para integrarlo en la dinámica de grupo creada por toda la clase. Al aire libre, los niños disfrutan de una cierta libertad de movimiento que fomenta la discusión y que permite desarrollar el sentido de la ayuda mutua.

b) Alumnos con discapacidades

Una vez, el Sr. Lohouri tuvo que supervisar a un niño discapacitado: era un alumno que sufría de una cierta forma de autismo. Se distraía muy fácilmente, pero rebosaba de energía. Ante la prohibición formal de los padres de practicar cualquier actividad deportiva, el maestro adaptó sus lecciones convirtiéndolas en pequeños juegos, permitiendo que el niño aprendiera mientras disfrutaba de un grado importante de libertad en comparación con el resto de sus

compañeros de clase. Considerando la situación, el docente hizo más hincapié en el hecho de intentar que en los criterios de éxito, con el fin de evitar que se generaran situaciones de tensión. Esa manera de proceder, permitía al mismo tiempo asegurarse de la inclusión del alumno en la clase.

El segundo caso fue aquel de una alumna con una discapacidad motriz: tras un accidente en mitad del año escolar, una niña se encontró con una sola pierna de un día para otro. Como su prótesis no le permitía hacer grandes esfuerzos físicos, el profesor le dio el papel de jefa de clase: se encargaba de elaborar la lista de los alumnos más perturbadores y habladores. Esta nueva responsabilidad despertó mucho interés en ella y facilitó significativamente el diálogo en torno a su accidente. El Sr. Lohouri logró así su objetivo, que era garantizar su integración en la clase, teniendo en cuenta que la joven alumna evolucionaba en el mismo entorno pero en una condición diferente.

7. Opciones profesionales, motivaciones personales, preferencias y requisitos para ser un buen docente

El Sr. Lohouri extrae su amor por la enseñanza de su padre, ahora jubilado, que siempre ha servido de ejemplo: el antiguo formador didáctico se ha convertido en una referencia en el ámbito de la formación profesional. Tuvo que supervisar a muchos estudiantes que deseaban ser profesores de educación física, tanto en Costa de Marfil como en Alemania. Además, el Sr. Lohouri está apasionado por el deporte: no puede pasar un día sin hacer entre 30 y 40 minutos de jogging o sin ir al gimnasio. Tras un problema de salud en 2005, el joven maestro ha cultivado una actitud mental fuerte que le permite superar el dolor físico. En efecto, sufre de una extrema fragilidad ósea, lo que ha provocado múltiples fracturas (una fractura doble en el húmero y el radio, varias dislocaciones y fracturas en el brazo y la mano). A pesar de todo esto, es muy involucrado ante sus alumnos y sigue practicando varias actividades deportivas a un ritmo sostenido. Sirve de modelo para los niños que entrena en términos de perseverancia y tenacidad.

Lo que el Sr. Lohouri prefiere en su trabajo es el vínculo emocional que ha sido capaz de crear con sus alumnos. Luego viene el amor por la transmisión del conocimientos pero también por el aprendizaje que saca al docente al contacto de los niños. Lo que menos le gusta es la indisciplina y en particular la falta de respeto. De hecho, el Sr. Lohouri fue una vez víctima del racismo, siendo llamado "negro sucio" por un alumno ruso que fue enviado en

junta disciplinaria. El profesor necesitó tiempo para superar este evento: tuvo que dejar de enseñar durante dos días para recuperarse. Sin embargo, admite que esta desventura le permitió una vez más entrenar su capacidad a controlarse.

Según él, las cualidades indispensables para la profesión docente son la paciencia, la compasión (para tratar de entender a sus alumnos) y la capacidad de control de sí mismo (para evitar estar nervioso). Todos estos elementos contribuyen a crear un clima de confianza entre el profesor y sus alumnos, manteniendo un cierto respeto mutuo: el niño debe sentirse libre para acercarse a su profesor y hablar con él si es necesario. Esta libertad debe aplicarse también a la hora de compartir su conocimiento con el resto de la clase: algunos alumnos no se atreven a intervenir por temor a ser reprendidos. El Sr. Lohouri lo experimentó personalmente cuando era más joven en la clase de CP1: los sucesivos castigos crearon un trauma que acabó por quitarle el deseo de seguir yendo a la escuela. Es por eso que ahora está dispuesto a trabajar con sus alumnos en puntos esenciales como la confianza en sí mismo y la libertad de expresión.