

Proyecto ejecutado por:



Proyecto financiado por:



## Consultoría para Evaluación Técnica

Proyecto

**Construyendo una cultura democrática intercultural  
con igualdad de género en Perú**

**-SOLPCD/2018/0017-**

## INFORME FINAL DE EVALUACIÓN

**Victoria Rodríguez Ramírez**

**Lima, septiembre de 2022**

## ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>3</b>
<b>1. DESCRIPCIÓN RESUMIDA DE LA EVALUACIÓN</b>	<b>5</b>
1.1 Descripción del proyecto	5
1.2 Objetivos de la evaluación	8
<b>2. METODOLOGÍA EMPLEADA EN LA EVALUACIÓN</b>	<b>10</b>
2.1 Criterios de evaluación	10
2.2 Metodología y técnicas aplicadas	10
2.2.1 Fases de evaluación	10
2.2.2 Población de estudio	12
2.2.3 Tamaño de la muestra	12
2.2.4 Herramientas de recogida de información	13
2.3 Condicionantes y límites del estudio realizado	15
<b>3. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN RECOPILADA</b>	<b>17</b>
3.1 Análisis en función de las variables de la evaluación	17
3.2 Acerca del cumplimiento de los objetivos y resultados del proyecto	28
<b>4. CONCLUSIONES DE LA EVALUACIÓN</b>	<b>38</b>
<b>5. LECCIONES APRENDIDAS</b>	<b>42</b>
<b>6. RECOMENDACIONES DERIVADAS DE LA EVALUACIÓN</b>	<b>45</b>
<b>7. ANEXOS</b>	
7.1 Términos de referencia de la evaluación	
7.2 Plan de trabajo de la evaluación	
7.3 Metodología propuesta	
7.4 Base de datos	
7.5 Vaciado de entrevistas	

## INTRODUCCIÓN

La Fundación INTERED, organización con un fuerte compromiso con la educación como instrumento transformador, solicitó a la Generalitat Valenciana (en adelante GVA) el financiamiento del proyecto “Construyendo una cultura democrática intercultural con igualdad de género en Perú”, siendo ejecutado por el IPEDEPH como organización socia de InteRed, organización peruana, también con amplia experiencia en el ámbito de los derechos humanos y su promoción en el ámbito educativo.

El proyecto tuvo como fin último “Contribuir a la implementación del derecho a una educación inclusiva, equitativa y de calidad en Perú”, para lo cual propuso “promover en el sistema educativo público, de los departamentos peruanos de Arequipa, Ica, Lambayeque, Lima y Piura, aprendizajes pertinentes y efectivos en cultura democrática, interculturalidad e igualdad de género”. Para el logro de este propósito el proyecto planteó obtener al final de su implementación tres resultados: En primer lugar, 30 Instituciones públicas de Educación Básica Regular con capacidades y estrategias educativas en cultura democrática, interculturalidad e igualdad de género; en segundo lugar, Fortalecidas capacidades en Titulares de Obligaciones (funcionariado del sistema educativo) en la gestión de las políticas públicas educativas con transparencia, participación y enfoques de interculturalidad e igualdad de género; en tercer lugar, Promovida la alianza de titulares de obligaciones (autoridades educativas) y titulares de responsabilidades (profesorado, especialistas, organizaciones de la sociedad civil) en la promoción educativa de la cultura democrática, interculturalidad e igualdad de género.

Estuvo dirigido a docentes, directivos y estudiantado de 30 Instituciones Educativas públicas de primaria y secundaria, e instituciones del sistema educativo de los ámbitos seleccionados (DRE y UGEL).

El proyecto fue aprobado por la GVA el 09 de noviembre de 2018, otorgando una subvención de 266,459.32 Euros. Estableciéndose como fecha de inicio el 15 de julio del 2019 y fecha de conclusión el 14 de julio de 2021. Sin embargo, como se verá a lo largo del desarrollo del informe, debido a los retrasos que se originaron a raíz de la emergencia sanitaria por la COVID-19 y la situación política del país, la fecha de cierre fue postergada, primero hasta el 30 de octubre de 2021 y, luego, hasta el 31 de marzo de 2022.

El presente informe presenta los resultados de la evaluación externa final del proyecto, la misma que fue desarrollada por la magister Victoria Rodríguez, comunicadora social de profesión, quien resultó seleccionada en base a los criterios establecidos previamente por la Fundación INTERED e IPEDEHP, tomando en cuenta los lineamientos de la GVA sobre el tema.

La evaluación realizada tuvo como propósito proporcionar a GVA, INTERED e IPEDEHP, una valoración objetiva y crítica del diseño, el proceso de intervención y el impacto del Proyecto “Construyendo una cultura democrática intercultural con igualdad de género en Perú”; cuyos contenidos proporcionen a GVA, INTERED, IPEDEHP y sus instituciones socias locales (CEPESER, CODEHICA, CECYCAP), otras instituciones y especialistas de la promoción al desarrollo, y especialistas del sector educación, elementos útiles repensar el trabajo realizado y para valorar sus otras intervenciones en temas similares a los abordados por el proyecto.

El documento que se presenta, aborda las prioridades establecidas por las organizaciones involucradas que han priorizado y que son las siguientes: valorar el cumplimiento de los indicadores planteados en relación a los alcanzados a nivel de resultados y efecto; evaluar la pertinencia, eficiencia, eficacia de las estrategias del proyecto en relación con sus objetivos resultados y presupuestos, dándole atención a los diferentes cambios que surgieron en su implementación; valorar la eficacia del proyecto, la consecución de resultados, la pertinencia de los procesos llevados a cabo, y la alineación de la intervención con las prioridades y políticas de la GVA; especificar lecciones aprendidas, logros, resultados no esperados y formular recomendaciones de la experiencia gestada en el proyecto para futuras intervenciones; y proporcionar a los servicios pertinentes de la GVA, a las partes interesadas y al público en general, una valoración global e independiente de los resultados de la intervención.

En esta perspectiva, el documento está compuesto por 7 capítulos. El primer capítulo presenta una descripción resumida de las características principales de la evaluación realizada; el segundo capítulo describe la metodología empleada, describiendo los métodos y técnicas empleadas, así como las condicionantes y límites del estudio realizado; el tercer capítulo presenta los resultados de análisis e interpretación de la información recopilada; el cuarto capítulo expone las conclusiones de la evaluación; el quinto capítulo las lecciones aprendidas que se recogen de la intervención realizada; el sexto capítulo las recomendaciones de la evaluadora que se derivan del estudio; y, finalmente, en el sexto capítulo, se presenta cuatro documentos anexos, que amplían la información brindada en el documento (los términos de referencia y el plan de trabajo de la evaluación, la metodología inicialmente propuesta, y la bibliografía de apoyo que fue utilizada en el estudio).

# 1. DESCRIPCIÓN RESUMIDA DE LA EVALUACIÓN

## 1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

El proyecto se enmarcó en la política educativa “Educación Intercultural para Todos y Todas (EIT)”, cuya finalidad es garantizar aprendizajes oportunos, pertinentes y significativos de calidad desde el reconocimiento y valoración de la diversidad cultural y lingüística que caracteriza al Perú, formando ciudadanos y ciudadanas que saben convivir, participar, deliberar y actuar con responsabilidad por el bien común y sean protagonistas de la construcción de una sociedad democrática y plural con igualdad de género.

Tuvo como fin último *Contribuir a la implementación del derecho a una educación inclusiva, equitativa y de calidad en Perú*. Para ello, se buscó promover en el sistema educativo público (enseñanza primaria y secundaria) de los departamentos de Arequipa, Huancavelica, Ica, Lima y Piura, aprendizajes pertinentes y efectivos en cultura democrática, e igualdad de género.

Con este horizonte, la intervención se propuso obtener tres resultados: R1. 30 Instituciones públicas de Educación Básica Regular con capacidades y estrategias educativas en cultura democrática, interculturalidad e igualdad de género; R2. Fortalecidas capacidades en Titulares de Obligaciones (funcionariado del sistema educativo) en la gestión de las políticas públicas educativas con transparencia, participación y enfoques de interculturalidad e igualdad de género; R3. Promovida la alianza de titulares de obligaciones (autoridades educativas) y titulares de responsabilidades (profesorado, especialistas, membresía organizaciones sociedad civil) en la promoción educativa de la cultura democrática, interculturalidad e igualdad de género.

El proyecto se dirigió a 30 IIEE públicas de primaria y secundaria de las capitales de los departamentos de Arequipa, Huancavelica, Ica, Lima (San Juan de Lurigancho) y Piura, y cuyos 900 docentes fortalecerían sus capacidades en cultura democrática y educación ciudadana intercultural, con enfoque de derechos humanos e igualdad de género. A su vez, 27.000 estudiantes de las IIEE participantes adquirirían competencias ciudadanas interculturales con enfoque de derechos humanos e igualdad de género, y participarían en asuntos públicos de su comunidad. Además, las Direcciones Regionales de Educación de los cinco departamentos seleccionados contarían, al final del proyecto, con una agenda concertada para la implementación contextualizada de la política de Educación Intercultural para Todas y Todos de acuerdo a las demandas, intereses y necesidades educativas, con enfoque de derechos humanos e igualdad de género.

De igual manera, inicialmente se planteó impactar en 27,000 estudiantes de las IIEE participantes, vinculados a los 900 docentes que constituirían los “núcleos de maestros/as promotores/as”, quienes adquirirían competencias ciudadanas interculturales con enfoque de derechos humanos e igualdad de género, y participarían en asuntos públicos de su comunidad.

Asimismo, el proyecto se dirigió a instituciones del sistema educativo, DRE y UGEL, de los 5 departamentos del ámbito, cuyos 300 funcionarios y especialistas seleccionados fortalecerían sus

competencias democráticas interculturales con enfoque de derechos humanos e igualdad de género, para la gestión de políticas educativas con enfoque intercultural y la prestación del servicio público con buen trato, participación y transparencia. Finalmente, los comités regionales de la Mesa de Concertación para la lucha Contra la Pobreza de Arequipa, Huancavelica, Ica y Piura, y la Secretaría Ejecutiva Nacional de Lima, impulsarían la promoción concertada de la cultura democrática, la educación ciudadana intercultural y la igualdad de género, esperando que al finalizar la intervención la propuesta de acuerdo de gobernabilidad 2019-2021 que conciertan con los partidos políticos, incorpore la promoción educativa de la cultura democrática, la interculturalidad y la igualdad de género, en el marco de los compromisos del Perú con la agenda de Desarrollo Sostenible al 2030.

Estas metas, referidas al número de beneficiarios del proyecto, tuvieron que ser ajustadas debido a las limitaciones impuestas para el desarrollo de algunas estrategias debido a la situación de emergencia sanitaria y educativa por la Covid 19. A continuación, se detalla los ajustes realizados, los que fueron debidamente informados a GVA y autorizados por la misma.

#### **Resumen de los cambios en la población meta**

Población meta	Formulación inicial	Reajuste
Instituciones educativas	30	30
Docentes	900	150
Alumnado	13,500	2,250
Funcionariado	300	300

#### **• CAMBIOS RESPECTO A LA FORMULACIÓN ANTE SITUACIÓN DE PANDEMIA**

Debido a las restricciones que impuso el contexto de emergencia sanitaria y de educación a distancia, por la Covid 19, hubo necesidad de realizar ajustes en las estrategias, actividades y plazo de ejecución del proyecto, los cuales fueron informados a las GVA, solicitando la autorización de los mismos. En el siguiente cuadro se detalla las solicitudes realizadas a GVA:

Fecha	Cambios y/o modificaciones solicitados
04/10/2019	<p><b>Solicitud de autorización de Modificación sustancial:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se solicita la modificación de uno de los Departamentos, cambiando Lambayeque por Huancavelica. Así se propone la ejecución en Huancavelica de todas las actividades previstas en Lambayeque.</li> </ul> <p><b>Comunicación de modificación no sustancial:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Modificación de la redacción/descripción del Indicador R3. I1.</li> </ul> <p>El indicador R3.I1, se describe en la matriz de Marco Lógico del proyecto: “Al finalizar el proyecto las Mesas de Concertación Para la Lucha Contra la Pobreza de Arequipa, Ica, Lambayeque, Lima y Piura han constituido 5 mesas de trabajo con al menos 50 miembros (50% mujeres y 50% varones), para la promoción educativa de la cultura democrática, la interculturalidad y la igualdad de género”</p> <p>Y con la modificación en la redacción quedaría: “Al finalizar el proyecto, en Arequipa, Ica, Lambayeque, Lima y Piura, instancias públicas y de la sociedad civil han constituido espacios de concertación con al menos 50 miembros (50% mujeres y 50% varones), para la promoción educativa de la cultura democrática, la interculturalidad y la igualdad de género”.</p>

23 de noviembre de 2020	<p>1) Informar de variación presupuestaria en el año 2020 en partidas, que son superiores al 15% y, en consecuencia, supone una modificación sustancial del proyecto según se establece en el artículo 50.2 de la Orden 3/2017, de 31 de mayo, de la Conselleria de Transparencia, Responsabilidad Social, Participació i Cooperació requiriendo, por tanto, la aprobación de la GVA.</p> <p>2) Se informa la necesidad de ampliación de la fecha de término del proyecto por 3,5 meses, hasta el 14 de octubre del 2021, lo que según el artículo 49 de la mencionada Orden 3/2017, no requiere autorización previa, pero sí comunicar y justificar ante la GVA en cuanto, como en este caso, la ampliación es inferior a seis meses para proyectos con un marco de duración de más de 12 meses</p> <p>3) Se informa cambios en las estrategias y metodologías de las actividades del proyecto: virtualización de los programas de formación y su implementación en la modalidad de educación a distancia, incluido el asesoramiento técnico, especialmente en el año 1; apoyo a los/las docentes en la recarga del servicio internet; producción de materiales educativos en modo impreso y digital; soporte emocional a los/las docentes; coordinaciones con los actores implicados en el proyecto en modalidad virtual y semipresencial a partir del año 2; Dotar al personal del proyecto de medios de protección para garantizar su salud, así como a los docentes, alumnado y padres/madres, cuando se desarrollen actividades presenciales.</p> <p>4) Teniendo en cuenta las modificaciones en las estrategias del proyecto, se comprueba como los resultados y objetivos de la intervención no se ven expuestos. Sin embargo, si que es necesario señalar que esta adaptación a la situación de pandemia trae consigo algunos ajustes en la población meta. El proyecto en su formulación contemplaba que las y los maestras/os promotores/as realizarían acciones de extensión educativa a otros/as docentes, lo que ampliaba el número de docentes beneficiarios/as de la intervención y permitía señalar este indicador:</p> <p>R1.I2. Al menos 900 (50% mujeres y 50% varones) docentes de 30 IIEE públicas que, al finalizar el proyecto, han reforzado sus capacidades en educación en derechos humanos, democracia, interculturalidad e igualdad de género.      Estas acciones de extensión educativa de docentes a otros/as docentes son imposibles de realizar por la situación de pandemia por COVID-19, con lo que este indicador se vería rebajado a:</p> <p>R1.I2. Al menos 150 (50% mujeres y 50% varones) docentes de 30 IIEE públicas, que, al finalizar el proyecto, han reforzado sus capacidades en educación en derechos humanos, democracia, interculturalidad e igualdad de género.</p> <p>A su vez, estos/as docentes formados/as era quienes acompañaban a su alumnado en el desarrollo de propuestas interculturales con enfoques y, ahora, al llegar a menos docentes, supondrá la reducción en la consecución de este indicador que se había previsto:</p> <p>R1.I3. Al final del proyecto, al menos 13,500 del alumnado (50% mujeres y 50% varones) del profesorado participante en el programa de formación docente, desarrollan propuestas de política pública interculturales con enfoque de derechos e igualdad de género que son presentadas en actos públicos.      Y lo que ahora se plantea conseguir es:</p> <p>R1.I3. Al final del proyecto, al menos 2,250 del alumnado (50% mujeres y 50% varones) del profesorado participante en el programa de formación docente, desarrollan propuestas de política pública interculturales, con enfoque de derechos e igualdad de género que son presentadas en actos públicos</p> <p>5) Informar ajuste del cronograma de actividades.</p>
30/09/2021	En este contexto sanitario y socio-político, y tomando en cuenta las restricciones experimentadas durante la emergencia sanitaria y la inmovilidad social del año 2020 y del primer semestre del año 2021 que han impedido el normal desarrollo del proyecto, más la declaración de emergencia educativa en el Perú para el segundo semestre 2021

	<p>y primer semestre 2022, se solicitan las siguientes modificaciones de la intervención, informándose a su vez de ajustes en la matriz de planificación:</p> <p><b>1. Ampliación periodo de ejecución:</b> Actualmente el proyecto tiene fijada como fecha prevista de finalización el 1 de marzo de 2022 (respuesta de la GVA al escrito presentado por InteRed a fecha de 23 de noviembre de 2020). Para un óptimo cierre del proyecto se ve necesaria la ampliación por un mes adicional, solicitando como fecha de finalización el 31 de marzo de 2022.</p> <p><b>2. Ajustes en la matriz de planificación:</b> Informamos de los siguientes cambios en actividades e indicadores, considerando que no se trata de una modificación sustancial, teniendo en cuenta lo señalado en la reciente resolución de la Dirección General de Cooperación Internacional al Desarrollo de la Generalitat Valenciana por la que se dictan instrucciones para la aplicación de determinados artículos de la orden 3/2017 de 31 de mayo por la que se establecen las bases reguladoras para la concesión de subvenciones en materia de cooperación al desarrollo.</p> <p><b>3. Ajustes a nivel de actividades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Participación conjunta de profesorado y funcionariado en el Diplomado, juntando las R1.A1 y R2.A2;</li> <li>- R1.A2 - no se organizarán “núcleos de maestros/as promotores/as”, el acompañamiento y asesoría será realizado por los equipos de las instituciones socias locales tanto para el profesorado como para el funcionariado participante en el Diplomado, juntando esta actividad con la R2.A3;</li> <li>- R1.A6 se implementará programa de formación en mediación de conflictos en vez de la estrategia de Proyecto Ciudadano (PC);</li> <li>- R1.A7 – se elimina la asesoría técnica para la implementación del PC, se producirá una Guía para la incorporación de los enfoques del proyecto en el diseño de proyectos, unidades y sesiones de aprendizaje y se asesorará la formulación e implementación en el aula de estrategias de la socialización y convivencia democrática intercultural; y se contratará a un/a consultor/a para que capacite al profesorado en la presentación de las experiencias de su alumnado a través de productos comunicacionales, los que se expondrán en ferias virtuales de la IIEE;</li> <li>- R1.A8 - se realizará Ferias virtuales de presentación en la comunidad educativa propuestas del estudiantado sobre Socialización y Convivencia Democrática y no de las propuestas de política pública;</li> <li>- R3.A1 – se privilegia la participación en espacios ya constituidos, vinculando los temas del proyecto a la situación de la pandemia de la COVID 19;</li> <li>- eliminación de la R3.A2 Jornadas públicas regionales de diálogo para la promoción educativa de la cultura democrática, la interculturalidad y la igualdad de género.</li> <li>- Nuevas actividades: R1.A9 Jornadas-taller regionales de balance y clausura del Diplomado; R2.A4 - Jornadas-taller regionales con el funcionariado, de balance y clausura del Diplomado</li> <li>- Ajustes a nivel de cronograma.</li> <li>- Ajustes a nivel presupuestal.</li> </ul>
--	--

## 1.2. OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN

### 1.1.1. Objetivo General

Desarrollar una evaluación final que proporcione una valoración objetiva y crítica del diseño, el proceso de intervención y el impacto del proyecto “Construyendo una cultura democrática intercultural con igualdad de género en Perú”.

### **1.1.2. Objetivos Específicos**

- Evaluar el cumplimiento de los indicadores planteados en relación a los alcanzados a nivel de resultados y efecto.
- Evaluar la pertinencia, eficiencia, eficacia de las estrategias del proyecto en relación con sus objetivos resultados y presupuestos, dándole atención a los diferentes cambios que surgieron en su implementación.
- Especificar lecciones aprendidas, logros, resultados no esperados y formular recomendaciones de la experiencia gestada en el proyecto para futuras intervenciones.
- Proporcionar a los servicios pertinentes de la Generalitat Valenciana, a las partes interesadas y al público en general, una valoración global e independiente de los resultados de la intervención.

## 2. METODOLOGÍA EMPLEADA EN LA EVALUACIÓN

### 2.1 Criterios de evaluación

Tomando en cuenta los lineamientos de evaluación de la Generalitat Valenciana y la Oficina para la Cooperación y el Desarrollo Económicos CAD/OCDE para proyectos y programas financiados con fondos de ayuda para el Desarrollo, hemos utilizado los criterios para el desarrollo del proceso de evaluación:

Criterios	Descripción
Pertinencia	Considerando la manera en que el proyecto y los resultados previstos son adecuados para el contexto socioeconómico y político y se han alineado con las necesidades de los grupos objetivo.
Eficiencia	Considerando la eficiencia en el uso de los recursos, la capacidad técnica de los socios implementadores y el análisis de la calidad del servicio desarrollado por el proyecto.
Eficacia	Comparando los resultados obtenidos con los medios utilizados, teniendo en cuenta los medios que tomaron parte en el desarrollo del proyecto.
Sostenibilidad	Considerando la manera en que los resultados del proyecto garantizan la continuidad del mismo, considerando las capacidades impulsadas entre los destinatarios, las partes interesadas y los socios.

### 2.2 Metodología y técnicas aplicadas

La metodología de evaluación trabajada fue de tipo participativo e incluyó a actores claves identificados. El proceso privilegió la evaluación de todo el ciclo del proyecto a través de la medición de resultados e impacto de la intervención. Los principales principios metodológicos que dirigieron la intervención fueron:

- La búsqueda de la información objetiva, que se centra en la identificación clara y precisa de la información determinada en los indicadores.
- Recoger información sobre lo que funcionó, lo que no funcionó y por qué.
- Alinearse a los criterios establecidos en los TDR.
- Promover el uso de herramientas claras, sencillas y coherentes con el objetivo de la evaluación.
- Valorar la eficiencia, coherencia, eficacia, relevancia y sostenibilidad del proyecto.
- Guiar a los responsables del proyecto de tomar decisiones.

#### 2.2.1 Fases de la evaluación

El proceso de evaluación se desarrolló en las fases que se detallan a continuación:

- **Planificación del proceso de evaluación:**

Para lo cual se elaboró un plan de trabajo, en el que se incluyeron elementos como las actividades a desarrollar y el cronograma de trabajo de campo (Ver Anexos). Este documento fue sometido a revisión y aprobación por parte del equipo responsable del proyecto. Para la elaboración del documento se revisaron fuentes secundarias como planes e informes del proyecto.

- **Coordinaciones con los equipos regionales:**

Actividad que permitió contrastar el plan de trabajo presentado y la determinación/aprobación de informantes. Para la confirmación de informantes se establecieron coordinaciones con los equipos regionales quiénes ayudaron en la ubicación.

- **Inducción/preparación del equipo en campo:**

Se desarrolló una capacitación virtual con los equipos de recojo de información en cada región. La capacitación estuvo centrada en el manejo de las herramientas cuantitativas y cualitativas.

- **Trabajo de campo:**

El trabajo de campo se realizó en 14 días efectivos. En esta etapa se aplicaron las encuestas de modo presencial y/o virtual con los informantes seleccionados y confirmados. Asimismo, se realizaron las entrevistas de modo virtual. El personal de campo estuvo compuesto por un/a profesional en cada región.

La aplicación de instrumentos cuantitativos se realizó de la siguiente manera:

Grupo Poblacional	Nº de encuestas aplicadas
Directores de IIEE	24
Docentes de IIEE	127
Funcionarios del sistema educativo peruano	227

La aplicación de instrumentos cualitativos se realizó de la siguiente manera:

Grupo Poblacional	Cantidad aplicada
Directores de IIEE	03
Docentes de IIEE	05
Funcionarios del sistema educativo peruano	02
Representantes de espacios de concertación	02
Equipo gestor del proyecto	01

- **Procesamiento y análisis de la información:**

Para la sistematización y análisis de la información recogida en campo, la información cuantitativa fue ingresada en una matriz de datos Excel organizada por ejes temáticos e indicadores. De igual manera, la información cualitativa, fue organizada en una matriz de síntesis, que integra las principales ideas surgidas del análisis de las entrevistas (Ver Anexos).

- Elaboración del informe:**

El informe fue elaborado tomando en cuenta la información recogida en campo sobre cada uno de los aspectos determinados por los indicadores. El producto del informe fue socializado en su versión preliminar con el equipo coordinador para su revisión y validación.

### 2.2.2 Población en estudio

La evaluación comprendió el ámbito de intervención del proyecto en las ciudades de Arequipa, Ica, Huancavelica, Lima (San Juan de Lurigancho) y Piura.

Región	Institución Educativa	Estudiantes		Docentes
		Varones	Mujeres	
Arequipa	Nº 40010 - Julio C. Tello	107	78	28
	La Campiña	143	146	29
	Nº 40129 - Manuel Veramendi e Hidalgo	176	118	22
	Mixto Corire	187	176	32
	Nº 40010 - Julio C. Tello	92	95	25
	Micaela Bastidas Puyucahua	0	455	33
Ica	I.E. FE y Alegria Nº 70	378	357	35
	I.E. Nº 22511	407	388	41
	I.E. José Gregorio Huamán Girao	231	213	38
	I.E. Nº 22718 Luis Abraham Elías Ghezzi	322	236	33
	I.E. Abraham Valdelomar	196	103	32
	I.E. José María Arguedas	195	154	23
Huancavelica	I.E César Vallejo Mendoza	47	49	13
	I.E Micaela Bastidas	355		33
	I.E. San Cristóbal	111	42	13
	I.E José Carlos Mariátegui	25	31	9
	I.E Santa Isabel	37	47	8
	I.E Leoncio Prado Gutiérrez	67	71	18
Lima (San Juan de Lurigancho)	I.E. Nº 0166 Karol Wojtyla	405	469	40
	I.E. Nº 0162 San José Obrero	270	315	35
	I.E. Nº 0163 Teniente Coronel Néstor Escudero Otero	484	556	45
	I.E. Antonia Moreno de Cáceres	490	525	48
	Fe y Alegria Nº 32	360	373	33
	Fe y Alegria Nº 37	300	315	32
Piura	Jorge Basadre, de Veintiséis de Octubre	638	386	57
	San Miguel, de Piura	1862	388	109
	Tnte. Miguel Cortés, de Castilla	529	461	50
	José Cayetano Heredia, de Catacaos	975	325	61
	I.E. Mariscal Ramón Castilla	569	489	43
	I.E. Víctor Francisco Rosales Ortega	449	391	40

### 2.2.3 Tamaño de la muestra

Para la determinación del tamaño de la muestra se hizo uso de la fórmula respectiva para su cálculo.

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{e^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

**n** = Tamaño de muestra buscado

**N** = Tamaño de la Población o Universo

**z** = Parámetro estadístico que depende el Nivel de Confianza (NC)

**e** = Error de estimación máximo aceptado

**p** = Probabilidad de que ocurra el evento estudiado (éxito)

**q** = (1 - p) = Probabilidad de que no ocurra el evento estudiado

Tomando ello en cuenta, el tamaño de la muestra fue la siguiente:

Grupo Muestral	Grupo de interés total del proyecto	Número total de la muestra
Directores	30	30
Autoridades educativas (Representantes de UGEL)	15	15
Representantes de la Red Nacional de Educadores y Educadoras en Derechos Humanos y Democracia	15	15
Docentes de 30 IIEE públicas	900 (50% mujeres y 50% varones)	270
Estudiantes	13,500 (50% mujeres y 50% varones)	374
Funcionarios del sistema educativo peruano	150 (50% mujeres y 50% varones)	109
Representantes de Mesas de Concertación Para la Lucha Contra la Pobreza	15	15
Representante del Comité Ejecutivo Nacional de la MCLCP	01	01

## 2.2.4 Herramientas de recogida de información

Las herramientas cuantitativas y cualitativas utilizadas para el recojo de información fueron las siguientes:

- **Revisión documentaria virtual o física:**

- a. Marco Lógico.
- b. Informes operativos.
- c. Informes de monitoreo.
- d. Revisión de las modificaciones del proyecto.
- e. Informe de sistematización de 3 experiencias clave del proyecto.
- f. Línea de base del proyecto.

- **Herramientas cuantitativas:**

**Encuestas:**

Sirvieron para recoger información cuantitativa de acuerdo a los indicadores del marco lógico del proyecto. Éstas, fueron aplicadas de acuerdo a cada grupo poblacional:

Grupo Poblacional	Nº de encuestas aplicadas
Directores de IIEE	24
Docentes de IIEE	127
Funcionarios del sistema educativo peruano	227

- **Herramientas cualitativas:**

Consistió en la sistematización, triangulación y/o integración de las múltiples perspectivas recogidas desde los actores entrevistados. En este caso, este tipo de análisis sirvió para evaluar principalmente las dimensiones de diseño y de intervención, pero también de manera complementaria las dimensiones referidas a los resultados y meta del proyecto. Las herramientas de recojo de información en el análisis cualitativo fueron los grupos focales.

**Entrevistas:** Sirvieron para recoger información cualitativa de acuerdo a los indicadores del marco lógico del proyecto. Inicialmente se había previsto realizar grupos focales, pero se desistió de ellos por el riesgo a contagio.

Las entrevistas fueron aplicadas de la siguiente manera:

Grupo Poblacional	Cantidad aplicada
Directores de IIEE	03
Docentes de IIEE	05
Funcionarios del sistema educativo peruano	02
Representantes de espacios de concertación	02
Equipo gestor del proyecto	01

Entrevistas	Población
<p><b>Sobre propuestas de cultura democrática y transversalización del enfoque de interculturalidad para la formulación e implementación de políticas pedagógicas, con enfoque de derechos e igualdad de género</b></p> <p>¿Con qué propuestas de cultura democrática cuentan? ¿De qué manera se expresa este enfoque en su intervención?</p> <p>¿Cómo han transversalizado el enfoque de interculturalidad para la formulación e implementación de políticas pedagógicas? ¿De qué manera está presente el enfoque de derechos? ¿De qué manera está presente el enfoque de igualdad de género? ¿Con qué propuestas cuentan?</p> <p><b>Sobre relevancia/Coherencia del proyecto</b></p> <p>¿La intervención del proyecto coincidió con las políticas educativas a nivel local, regional y nacional? ¿En qué medida las acciones del proyecto respondieron y contribuyeron a la implementación de las políticas educativas y el modelo educativo del Estado peruano?</p> <p>¿En qué medida se ha generado sinergias con programas o estrategias de promoción de la educación en los ámbitos de intervención?</p>	Autoridades educativas (Representantes de UGEL)
<p><b>Sobre la constitución de mesas de trabajo para la promoción educativa de la cultura democrática, la interculturalidad y la igualdad de género.</b></p> <p>¿De qué manera trabajan los espacios de concertación los enfoques de cultura democrática, educación ciudadana intercultural e igualdad de género? ¿A qué problemáticas atiende? ¿Qué proyectos desarrolla?</p>	Representantes de espacios de concertación

<p>¿Han constituido mesas de trabajo para la promoción educativa de la cultura democrática, la interculturalidad y la igualdad de género en Arequipa, Ica, Lambayeque, Lima y Piura con al menos 50 miembros? ¿Cuáles son sus principales estrategias? ¿Cuáles son sus resultados?</p>	
<p><b>Sobre relevancia/Coherencia del proyecto</b></p> <p>¿El proyecto abordó los principales problemas, intereses y necesidades de las y los docentes? ¿Han cambiado dichos intereses y necesidades?</p> <p>¿En qué medida los objetivos del proyecto fueron acertados en relación con las políticas educativas nacionales, regionales y locales?</p> <p>¿Cuál es su opinión sobre la/s estrategia/s de implementación del proyecto?</p> <p>¿En qué medida el proyecto se ajustó a los contextos socioculturales?</p> <p>¿Cuál es su percepción con respecto a la intervención del proyecto?</p>	Directores
<p><b>Sobre núcleos de maestros promotores</b></p> <p>¿Se han conformado núcleos de maestros promotores difusores de la educación democrática ciudadana Intercultural, con enfoque de derechos e igualdad de género?</p> <p>¿Cuáles han sido las principales funciones de estos núcleos? ¿Cuáles han sido sus principales propuestas y/o estrategias? ¿Cuáles han sido sus principales resultados?</p> <p><b>Sobre el reforzamiento de capacidades en educación en derechos humanos, democracia, interculturalidad e igualdad de género</b></p> <p>¿Cuáles han sido los aportes a su desarrollo profesional del programa de formación de maestros/as promotores/as en Educación Democrática Ciudadana Intercultural con igualdad de género? ¿Los principales logros? ¿Las limitaciones?</p> <p>¿Cuáles han sido los aportes a su desarrollo profesional del programa de acompañamiento y asesoría a los núcleos de maestros/as promotores/as? ¿Los principales logros? ¿Las limitaciones?</p> <p>¿Cuáles han sido los aportes a su desarrollo profesional de las Jornadas Pedagógicas para el desarrollo de Proyectos Institucionales Interculturales y promoción de la cultura democrática? ¿Los principales logros? ¿Las limitaciones?</p> <p>¿Cuáles han sido los aportes a su desarrollo profesional del acompañamiento y asesoría a la implementación de proyectos institucionales democráticos? ¿Los principales logros? ¿Las limitaciones?</p> <p><b>Sobre el desarrollo, por parte de estudiantes, de propuestas de política pública interculturales</b></p> <p>¿De qué manera se desarrolló la asesoría técnica para la implementación en el aula de la estrategia pedagógica de educación ciudadana Proyecto Ciudadano, con enfoque de derechos e igualdad de género? ¿Qué logros y dificultades en este proceso?</p> <p>¿Cómo ha sido el proceso de formulación de propuestas de política pública por parte de los estudiantes? ¿Qué logros y dificultades en este proceso?</p>	Docentes
<p><b>Sobre eficiencia/eficacia del proyecto</b></p> <p>¿En qué medida la situación de contexto (Covid-19 y otros) afectó a la implementación del proyecto?</p> <p>¿De qué manera se utilizaron los instrumentos de seguimiento y evaluación desarrollados para poder medir los efectos y los progresos hacia los cambios deseados?</p> <p>¿La comunicación entre las diferentes instancias de la estructura de gestión del proyecto (organizaciones sociales locales – IPEDEHP - InteRed) coadyuvó a alcanzar los resultados de la intervención?</p> <p>¿Consideran que se cumplieron los objetivos esperados?</p> <p>¿Se han logrado otros efectos no previstos positivos o negativos?</p>	Equipo gestor del proyecto

## 2.3 Condicionantes y límites del estudio realizado

Las limitaciones presentes en el proceso de elaboración del informe de evaluación estuvieron principalmente centradas en dos aspectos: a) Las dificultades para la localización de los informantes, ya que al haber finalizado la intervención del proyecto, muchos de los/las docentes ya no se encontraban en la misma localidad y habían migrado; b) Las limitaciones que aún se presentan por los cuidados y el

uso de protocolos entre los/las docentes para la asistencia a clases y que no permitían tener actividades presenciales en todos los casos y que obligaban a tener contactos por una vía virtual.

### 3. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN RECOLGIDA

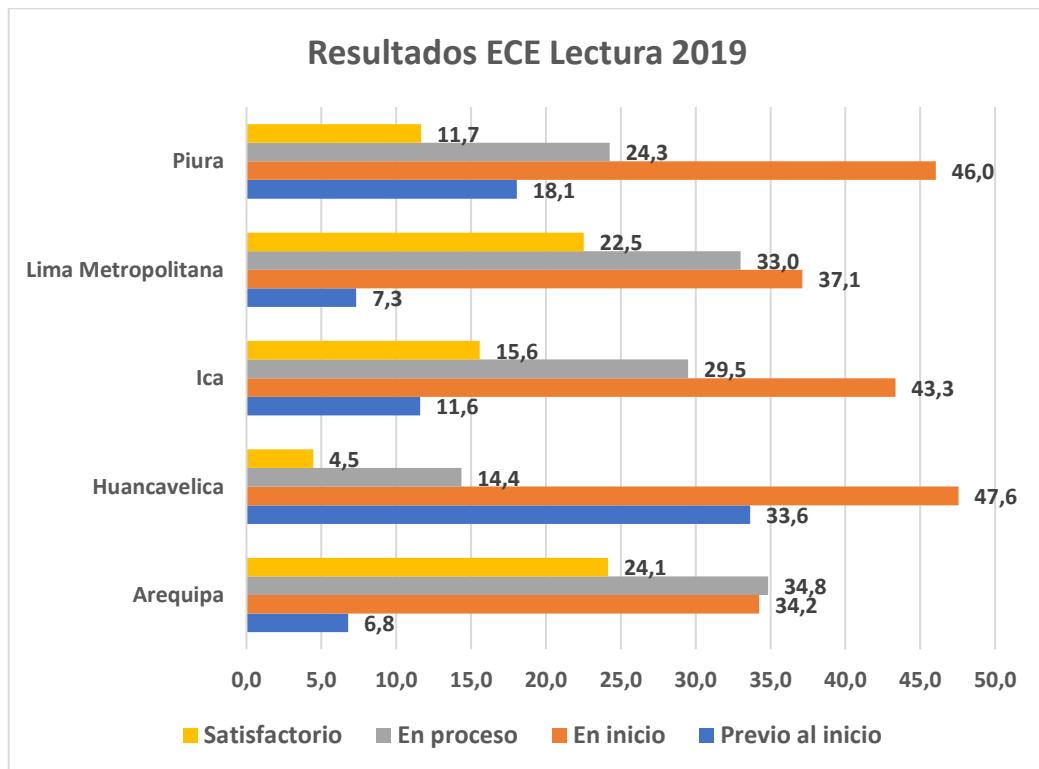
#### 3.1 Análisis en función de las variables de la evaluación

##### 3.1.1 PERTINENCIA

###### *Impacto del proyecto y contexto socio educativo:*

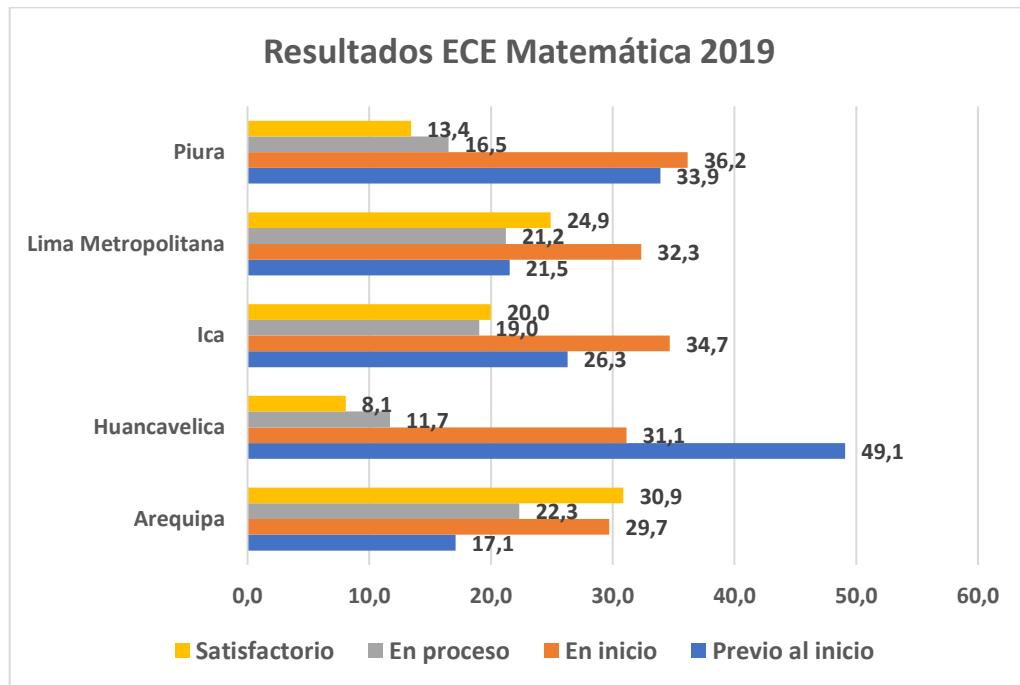
Para considerar de qué manera el impacto del proyecto responde a las demandas de formación y bienestar integral de los estudiantes debemos hacer uso de algunos medios que utiliza el Ministerio de Educación (MINEDU) para medir el aprendizaje de los estudiantes. En este caso, citaremos los últimos resultados de la Evaluación Censal de Estudiantes (ECE) realizada en el año 2019, que proporciona información objetiva y estandarizada de las habilidades de los/las estudiantes.

Sobre ello debemos decir que los resultados de las cinco regiones en las que se implementó el proyecto presentan rendimientos académicos bajos y eso se demuestra en los avances en las áreas de Comprensión lectora, Matemática y Ciencias Sociales en el 2º de Secundaria. En la última evaluación (2019) los resultados en Comunicación nos muestran un ponderado satisfactorio de 15.6%:

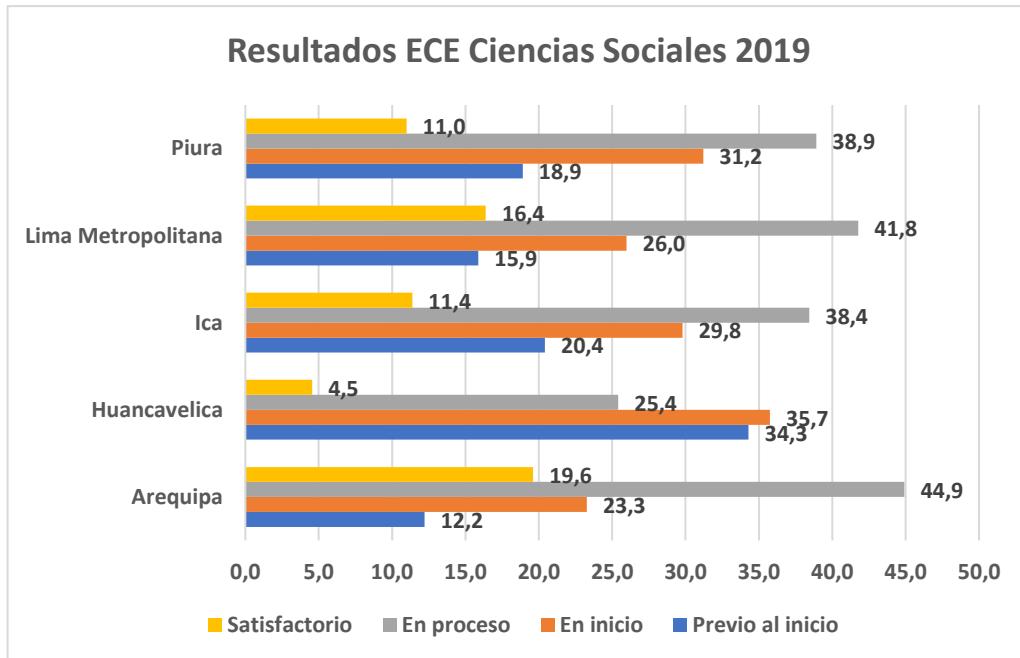


Fuente: Evaluaciones nacionales de logros de aprendizaje 2019. MINEDU. Resultados Comunicación.

Una situación similar se presenta en el área de **Matemática** en donde el porcentaje de alumnos con **aprendizaje** satisfactorio se muestra en un **19.6%**. Asimismo, en el área de **Ciencias Sociales**, el resultado satisfactorio se reduce a **12.58%**.



Fuente: Evaluaciones nacionales de logros de aprendizaje 2019. MINEDU. Resultados Comunicación.



Fuente: Evaluaciones nacionales de logros de aprendizaje 2019. MINEDU. Resultados Ciencias Sociales.

La **explicación** de estos resultados obedecería a dos razones de manera principal:

- Los aprendizajes de los estudiantes siguen estando asociados al tipo de colegio al que asisten, de tal manera que los estudiantes de colegios en zonas rurales son los que siguen presentando

resultados de rendimiento más bajos. Ello debido a que los estudiantes de estas zonas son atendidos, principalmente, por docentes con menor experiencia o con especialidades que no corresponden al área que enseñan.

- Las condiciones en las que opera la educación (limitados recursos a nivel de infraestructura y materiales educativos) exigen mayores desafíos para mejorar los aprendizajes de los/las estudiantes.

En ese sentido, ha sido importante el aporte del proyecto para dar solución a esta situación problemática ya que ha atendido a instituciones educativas de nivel primario y secundario de las poblaciones más pobres y vulnerables. De esta manera, se identifica desde el proyecto una apuesta por enfocarse en la reducción de las brechas educativas.

#### ***Articulación del proyecto a las prioridades institucionales de los gobiernos locales, distrital, provincial y regional:***

Se identifica una importante articulación del proyecto con las políticas educativas regionales y nacionales, por ejemplo, con el **Proyecto Educativo Nacional – PEN al 2026: El reto de la ciudadanía plena**. Y esto lo encontramos desde la formulación de la **Visión**, en donde hay una apuesta por **la participación ciudadana, que incida en el desarrollo de una cultura de paz**:

*Todas las personas en el Perú aprendemos, nos desarrollamos y prosperamos a lo largo de nuestras vidas, ejerciendo responsablemente nuestra libertad para construir proyectos personales y colectivos, conviviendo y dialogando intergeneracional e interculturalmente en una sociedad democrática, equitativa, igualitaria e inclusiva, que respeta y valora la diversidad en todas sus expresiones y asegura la sostenibilidad ambiental.*

Existe también articulación con el **Propósito 1**, que tiene que ver con la **Vida Ciudadana**:

*La educación peruana contribuye a que las personas convivamos de manera libre y justa en un Estado de derecho, con sólidas instituciones que garanticen el respeto a la dignidad humana, la igualdad ante la ley y la seguridad, cumpliendo nuestras obligaciones y ejerciendo nuestros derechos individuales y colectivos en una comunidad donde prime la confianza.*

En este caso, identificamos una articulación importante en la implementación de una propuesta educativa que garantice el respeto a la dignidad humana, que se ha expresado en el desarrollo de los principales proyectos implementados por los estudiantes en sus instituciones educativas. Asimismo, se promueve el desarrollo de una propuesta educativa que articule a la escuela, familia y comunidad y que, desde esa articulación, se incida en el desarrollo de una educación en valores, derechos humanos y resolución de conflictos.

Identificamos que la propuesta de proyecto ha respondido a las necesidades educativas del contexto nacional, regional y local. Asimismo, entendemos que la propuesta en su conjunto es adecuada al contexto del país además de pertinente y coherente con las políticas educativas nacionales que promueven la mejora de la calidad de la educación.

El proyecto se corresponde con las expectativas y prioridades de directivos, docentes, padres/madres y estudiantes en la medida en que promueve el acceso a la educación en mejores condiciones y promueve el concepto de derecho a la educación de calidad.

Para ello, en consulta con actores del proyecto (Directivos, docentes, Especialistas de UGEL, padres/madres) el equipo evaluador llega a la conclusión de que la intervención planteada en el proyecto, así como la estrategia de dicha intervención tienen un grado de pertinencia adecuada. Asimismo, la intervención es valorada por la población destinataria del proyecto, así como por las instituciones socias locales.

Pertinencia	Bajo	Medio	Alto	Muy alto
¿El proyecto abordó los principales problemas, intereses y necesidades de las y los titulares de derechos? ¿Han cambiado dichos intereses y necesidades? En caso afirmativo ¿Se ha adaptado la intervención a dichos cambios?			X	
¿En qué medida los resultados y objetivos del proyecto son acertados en relación con las políticas y estrategias nacionales, regionales y locales?, ¿Qué cambios ha habido en las políticas y estrategias nacionales, regionales y locales?			X	
¿El proyecto marcha en consonancia con los gobiernos u organismos anfitriones?				X
¿Los riesgos y los supuestos identificados fueron los adecuados?			X	
¿La/s estrategia/s de implementación fue la adecuada?			X	
¿Los indicadores de medición del proyecto fueron los adecuados?				X
¿En qué medida el diseño del proyecto se ajusta a los contextos socioculturales?			X	
¿Cuál es la percepción de los socios y los diferentes actores con respecto a la intervención del proyecto?			X	

### 3.1.2 EFICIENCIA

#### *Con respecto al cronograma*

El proyecto ha sufrido modificaciones en su implementación, principalmente por la coyuntura de emergencia sanitaria, que han sido documentadas y explicadas a GVA InteRed. Sin embargo, estos cambios no han tenido repercusión sobre los resultados obtenidos siendo el ritmo de ejecución adecuado.

### **Con respecto al uso de recursos financieros**

El proyecto ha sido cofinanciado por la GVA InteRed. La duración inicialmente aprobada fue de 24 meses y luego fue ampliándose hasta tener una duración de 32 meses, utilizando el mismo monto presupuestal, gracias a los ahorros realizados por la virtualización de diversos procesos que se había previsto que serían presencias, así como por un eficiente uso de los fondos. El porcentaje de ejecución ha sido del 100 %.

### **Con respecto a los recursos humanos**

Para la buena marcha de los proyectos es importante que se genere un modelo de gestión eficiente y ordenada que responda a los retos del contexto. El proyecto propuso un modelo de organización a través de un equipo central que daba asistencia técnica a los equipos en las regiones y los equipos en las regiones desarrollaban los procesos de formación con los directivos, docentes y especialistas en las localidades. De esta manera, el equipo respondió de manera organizada a las demandas del público participante.

En general, se ha apreciado que el personal contratado por el proyecto ha desempeñado bien sus funciones teniendo un perfil adecuado a las exigencias del Proyecto.

### ***Intervención de los socios locales***

El proyecto se ha desarrollado conjuntamente con instituciones socias como CEPESER (Piura), CODEH Ica, UGEL 05 (Lima) y Educa (Huancavelica). En términos generales se considera que todas ellas han contado con las capacidades necesarias para implementar acciones educativas de formación docente, que vienen desarrollando desde hace algún tiempo en sus respectivas regiones; y valoran positivamente la relación de gestión horizontal establecida entre todas las instituciones participantes en la ejecución del proyecto.

### ***Sistema de monitoreo***

Se contó con la información pertinente de una Línea de Base que permitió conocer los resultados iniciales de la implementación del proyecto. El monitoreo se realizó desde la coordinación del proyecto en IPEDEHP y las instituciones socias en las regiones. Desde la coordinación del proyecto se han elaborado formatos de informes a partir de los cuales se han ido reportando periódicamente los avances del proyecto, según la marcha y conclusión de las actividades.

*“Desde el proyecto se ha desarrollado un seguimiento permanente al trabajo realizado. Los coordinadores han brindado asistencia técnica a los profesores para el cumplimiento de las tareas y productos. Asimismo, han estado abiertos para dar orientaciones en todo momento”*

(Directivo, Ica)

En la coyuntura de confinamiento, este proceso se realizó de modo virtual, a través de reuniones en plataformas como el zoom y meet, y llamadas telefónicas, con un grupo representativo de los actores (Docentes y directivos) del público objetivo que contaban con los medios tecnológicos para ello.

### **Afectación de las variaciones en el diseño del proyecto al potencial de los resultados deseados**

Luego de la declaratoria del Estado de Emergencia Sanitaria por el Covid19 en el Perú y tras el anuncio de las medidas de aislamiento social obligatorio se hizo una adaptación al proyecto, de tal manera que se pudo adecuar el desarrollo de las actividades y las metodologías empleadas a las demandas del contexto. La primera estrategia utilizada fue la modalidad a distancia o virtual para seguir desarrollando las actividades iniciadas. Sin embargo, al parecer, esta alternativa presentó limitaciones para su implementación, debido a que la población participante tenía grandes limitaciones de conexión a Internet y acceso a los recursos tecnológicos. Frente a ello, se propuso el uso materiales digitales para el trabajo formativo con docentes, directivos y especialistas de UGEL.

Para ello, en consulta con actores del proyecto (Directivos, docentes, Especialistas de UGEL, padres/madres) el equipo evaluador llega a la conclusión de que la intervención planteada en el proyecto, así como la estrategia de dicha intervención tienen un grado de eficiencia adecuada:

Eficiencia	Bajo	Medio	Alto	Muy alto
¿Hay un equilibrio entre la ejecución técnica y presupuestaria?			X	
¿El proyecto contó con recursos suficientes y apropiados (recursos humanos, financieros y capital) para ser implementado?				X
¿En qué medida la situación de contexto (Covid-19 y otros) han afectado al cumplimiento de cronogramas y la planificación?			X	
¿En qué medida la intervención específica de cada una de las instituciones socias conflujo en una articulación en cuanto a objetivos y resultados propuestos por el proyecto?				X
¿En qué medida la coordinación del proyecto y los mecanismos de gestión articulados han contribuido a alcanzar los resultados de la intervención?				X
¿De qué manera se utilizaron los instrumentos de seguimiento y evaluación desarrollados, (ej. línea de base y sistema de monitoreo) para poder medir los efectos y los progresos hacia los cambios deseados?			X	
¿La comunicación entre las diferentes instancias de la estructura de gestión del proyecto (organizaciones socias locales – IPEDEHP - InteRed) coadyuvó a alcanzar los resultados de la intervención?				X

### **3.1.3 EFICACIA**

Bajo este criterio, se ha buscado identificar si la ejecución de las actividades planificadas ha producido los resultados previstos en el proyecto y si estos resultados han contribuido a conseguir el objetivo específico.

#### ***Caracterización del proyecto:***

El proyecto tenía como objetivo último Promover en el sistema educativo público (enseñanza primaria y secundaria) de Arequipa, Ica, Lambayeque, Lima y Piura aprendizajes pertinentes y efectivos en cultura democrática, interculturalidad e igualdad de género. Respecto a las zonas de intervención, el 04/10/2019 se solicitó a la GVA cambiar el departamento de Lambayeque por el departamento de Huancavelica; así se propuso la ejecución en Huancavelica de todas las actividades previstas en Lambayeque.

Para el logro de este objetivo, se ha valido de estrategias como el fortalecimiento de capacidades y estrategias educativas en cultura democrática, interculturalidad e igualdad de género en las IIIE participantes; asimismo, ha buscado el fortalecimiento de capacidades en funcionarios para la gestión de las políticas públicas educativas con transparencia, participación y enfoques de interculturalidad e igualdad de género; finalmente, ha buscado promover una alianza de organizaciones sociedad civil para la promoción educativa de la cultura democrática, interculturalidad e igualdad de género.

#### ***Logro de los objetivos:***

- *Fortalecimiento de competencias pedagógicas y ciudadanas en IIIE participantes*

El proceso de formación docente se constituyó en una estrategia clave para que el docente a través de la reflexión crítica construya su saber y su práctica pedagógica identificando sus potencialidades y limitaciones. Por medio de esta estrategia, los docentes fueron entendiendo mejor su labor, adquiriendo formas de mutua formación y retroalimentación, emprendimiento de acciones pedagógicas y reflexivas desde una perspectiva horizontal, mediante actividades colaborativas que ayudaron a que el docente de aula perciba, comprenda y formule su problemática, discuta y analice en espacios de trabajo y reflexión, colectivos y horizontales donde se elaboran conjuntamente, estrategias de acción adecuadas a los contextos particulares de desempeño, con la finalidad de mejorar los aprendizajes de los y las estudiantes.

La estrategia formativa desarrollada se considera adecuada y que recoge la larga experiencia del IPEDDEHP, así como enfoques y estrategias desarrolladas en el país; habiendo logrado continuarla en la coyuntura de confinamiento por la Covid-19, a través de espacios de formación virtual en dónde se promovió el énfasis en el desarrollo de estrategias educación a distancia.

- *Fortalecimiento de competencias pedagógicas y ciudadanas en funcionarios*

El trabajo de fortalecimiento de capacidades con funcionarios es un primer aspecto que garantiza la sostenibilidad de la propuesta ya que asegura la incorporación y transversalización de los enfoques trabajados en los proyectos educativos institucionales. Este proceso de formación estuvo centrado en el desarrollo de competencias ciudadanas. De este modo, se desarrollaron competencias en los y las especialistas para garantizar el desarrollo e implementación de políticas educativas que incorporen los enfoques de género, ciudadanía e interculturalidad.

Para ello, en consulta con actores del proyecto (Directivos, docentes, Especialistas de UGEL, padres/madres) el equipo evaluador llega a la conclusión de que la intervención planteada en el proyecto, así como la estrategia de dicha intervención tienen un grado de eficiencia adecuada, al haber logrado cumplir, en términos generales, con el Objetivo del proyecto y los resultados que se buscaba alcanzar. Se considera que las adecuaciones de algunas actividades, como es el caso de la formación de “núcleos de maestros promotores” y la eliminación del desarrollo de la estrategia de Proyecto Ciudadano, debido a la situación de emergencia sanitaria, si bien impactaron en que no se pudiera cumplir al 100% con las metas de algunos indicadores, permitieron, en cambio, cumplir con el sentido final del proyecto: Promover en el sistema educativo público (enseñanza primaria y secundaria) de Arequipa, Ica, Huancavelica, Lima y Piura aprendizajes pertinentes y efectivos en cultura democrática, interculturalidad e igualdad de género.

Eficacia	Bajo	Medio	Alto	Muy alto
¿Se lograron los resultados esperados y objetivo específico?			X	
¿Se han logrado otros efectos no previstos positivos o negativos?			X	

Se presenta a continuación un cuadro resumen del nivel de cumplimiento de los indicadores:

Indicador	Valor esperado	Valor obtenido
OE.I1 Al final del proyecto, 30 instituciones educativas públicas de Arequipa, Ica, Huancavelica, Lima y Piura cuentan con instrumentos de gestión con enfoques democráticos, interculturales, con igualdad de género.	30	24
OE.I2 Al final del proyecto, autoridades educativas cuentan con proyectos curriculares orientados por la cultura democrática y transversalización del enfoque de interculturalidad para la formulación e implementación de políticas pedagógicas, con enfoque de derechos e igualdad de género.	60	122
OE.I3 Al final del proyecto la Red Nacional de Educadores y Educadoras en Derechos Humanos y Democracia está fortalecida en cultura democrática, educación ciudadana intercultural e igualdad de género mediante el desarrollo de sus instrumentos de gestión y efectividad de acciones.	2	2
R1.I1 Al finalizar el proyecto 90 docentes y directivos (45 mujeres y 45 varones) con competencias pedagógicas en Educación Ciudadana Intercultural constituyen 5 núcleos de “maestros promotores” difusores de la educación democrática ciudadana Intercultural, con enfoque de derechos e igualdad de género.	90 (45 mujeres y 45 varones)	127 (82 mujeres y 45 varones),
R1.I2. Al menos 150 (50% mujeres y 50% varones) docentes de 30 Instituciones Educativas públicas que, al finalizar el proyecto, han reforzado sus capacidades en educación en derechos humanos, democracia, interculturalidad e igualdad de género.	150 (50% mujeres y 50% varones)	232 (65% mujeres, 35% hombres)

R1.I3AI final del proyecto, al menos 2,250 estudiantes (50% mujeres y 50% varones) que participan de las actividades de los profesores que participan en el programa de formación docente del proyecto, desarrollan propuestas de política pública interculturales con enfoque de derechos e igualdad de género (Proyectos Ciudadanos) que son presentadas en actos públicos.	2,250 (50% mujeres y 50% varones)	2,250 (50% mujeres y 50% varones)
R2.I1 Al menos 150 (50% mujeres y 50% varones) miembros del funcionariado del sistema educativo de Arequipa, Ica, Huancavelica, Lima y Piura que, al finalizar el proyecto, han adquirido competencias democráticas interculturales con igualdad de género para la gestión de políticas públicas y la prestación del servicio con buen trato, participación y transparencia siguiendo el marco del buen desempeño directivo.	150 (50% mujeres y 50% varones)	227 (76% mujeres y 24% varones)
R3.I1 Al finalizar el proyecto, en Arequipa, Ica, Lambayeque, Lima y Piura, instancias públicas y de la sociedad civil han constituido espacios de concertación con al menos 50 miembros (50% mujeres y 50% varones), para la promoción educativa de la cultura democrática, la interculturalidad y la igualdad de género.	50 miembros de espacios de concertación (50% mujeres y 50% varones)	585 miembros de espacios de concertación (42% mujeres, 58% varones)
R3.I2 Al finalizar el proyecto la propuesta presentada al taller nacional y discutida en los foros regionales para los acuerdos de gobernabilidad incorpora la promoción educativa de la cultura democrática, la interculturalidad y la igualdad de género, en el marco de los compromisos del Perú con la agenda de Desarrollo Sostenible al 2030.	1	1

- **Sobre el primer resultado:** *Instituciones públicas de Educación Básica Regular con capacidades y estrategias educativas en cultura democrática, interculturalidad e igualdad de género.*

La formación docente ha permitido fortalecer el desarrollo de capacidades en las IIEE para el desarrollo de estrategias educativas en cultura democrática, interculturalidad e igualdad de género. En ese sentido, el Diplomado tuvo la pertinencia pedagógica de adecuarse con flexibilidad al nuevo contexto donde la actividad remota o virtual resultaba decisiva respecto a las estrategias educativas fundamentalmente presenciales.

El éxito de esta propuesta se muestra en que en tanto que los temas abordados le acercaron a una dimensión pedagógica de contenidos y metodologías que ayudaron a que directores y docentes comprendieran la necesidad de transversalizar los enfoques de derechos humanos, interculturalidad e igualdad de género, la integralidad de los procesos educativos y la adecuada articulación entre lo pedagógico y la gestión escolar. Igualmente, los grupos que acompañaron el proceso formativo, así como el apoyo técnico recibido por los y las participantes para el acceso a la plataforma y el manejo de las herramientas digitales, hizo posible un proceso, aun inicial, de educación en habilidades digitales que ayudo a directivos y docentes a cumplir con sus responsabilidades para el diplomado y su labor en la institución educativa, acercando los recursos tecnológicos que fueron oportunos y eficientes.

*“El Diplomado nos ha formado no sólo en conocimientos, sino en el desarrollo de competencias ciudadanas. Porque sólo de esa manera podemos formar a nuestras estudiantes como ciudadanos y ciudadanas, siendo referente. No sé si siempre somos ejemplo, pero debemos procurar ser un referente importante para que ellos apuesten por ser mejores ciudadanos”*

(Docente, San Juan de Lurigancho)

- **Sobre el segundo resultado:**

*Fortalecidas capacidades en Titulares de Obligaciones (funcionariado del sistema educativo) en la gestión de las políticas públicas educativas con transparencia, participación y enfoques de interculturalidad e igualdad de género.*

El fortalecimiento de capacidades entre funcionarios y especialistas de las Unidades de Gestión Educativa Local se convierte, igualmente, en una estrategia importante para garantizar que las prácticas de gestión pedagógica e institucional se vinculen con los enfoques de derechos humanos, interculturalidad e igualdad de género y se traduzcan en estrategias educativas y de gestión escolar en el diseño curricular. Ello garantiza el desarrollo de políticas educativas locales que hagan sostenible la educación ciudadana.

*“La formación recibida en el Diplomado ayuda a fortalecer nuestra gestión como especialistas y brindar mejor soporte a las Instituciones Educativas. Nosotros también trabajamos para obtener productos pertinentes, como nuestros proyectos institucionales en donde incorporemos los enfoques de derechos, interculturalidad y género”*  
(Especialista, UGEL Arequipa)

- **Sobre el tercer resultado:**

*Promovida la alianza de titulares de obligaciones educativas) y responsabilidades especialistas, organizaciones sociedad civil) en la promoción educativa de la cultura democrática, interculturalidad e igualdad de género.*

Se han consolidado espacios de concertación para la lucha contra la pobreza e instituciones de la sociedad civil y otras instituciones de la sociedad civil en Arequipa, Ica, Huancavelica, Lima y Piura que han desarrollado procesos de concertación y promoción educativa de la cultura democrática, la interculturalidad y la igualdad de género en sus respectivas regiones.

*Desde el COPARE Piura hemos hecho incidencia sobre políticas educativas importantes como la formulación del Proyecto Educativo Regional. Estas cosas no las trabajamos antes, pero consideramos que ahora son necesarias para implementar propuestas educativas que fortalezcan la vivencia de los derechos*  
(Miembro de COPARE, Piura)

### 3.1.4 SOSTENIBILIDAD

El análisis de la sostenibilidad tiene por objetivo identificar la permanencia de los impactos generados por el proyecto a través del tiempo.

- **Con respecto a la calidad de la educación:**

El centro de las actividades del proyecto estaba destinada a mejorar la calidad de la educación mediante el fortalecimiento de las capacidades en docentes; en tal sentido, se considera que esta estrategia contribuye sustantivamente a la sostenibilidad de los resultados, al dejar capacidades instaladas.

Se ha identificado que la formación desarrollada con ellos, ha respondido a una demanda explícita que ha sido muy valorada y se han adecuado a las necesidades a medio y largo plazo de los docentes, contribuyendo así a la sostenibilidad.

El proceso formativo desarrollado con docentes en los enfoques de Ciudadanía, género e Interculturalidad ha dejado instalado capacidades que van a permitir que se incorporen para la mejora de la calidad de los aprendizajes de sus estudiantes. Sin embargo, es importante considerar en este aspecto la alta rotación que tiene esta población en las Instituciones Educativas seleccionadas; sin embargo, a pesar de dicha rotación, los cambios logrados se podrán mantener en los y las docentes y funcionariado fortalecido, quienes podrán seguir contribuyendo al derecho a la educación desde otros espacios. A ello se suma, como elemento de sostenibilidad en las instituciones intervenidas, la formulación de instrumentos de gestión, que permiten institucionalizar las perspectivas y enfoques promovidos por el proyecto.

- ***Con respecto al desarrollo de enfoques de género, ciudadanía e interculturalidad:***

Con relación a los efectos que ha tenido el proyecto en referencia a promover enfoques como la equidad de género, ciudadanía e interculturalidad, desde las entrevistas desarrolladas con los docentes se ha podido observar que se evidencian comportamientos, actitudes y discursos más favorables a la igualdad de género, a la valoración de su condición ciudadana más allá de las acciones concretas como la participación en elecciones y en el desarrollo de relaciones respetuosas con la diversidad cultural.

El trabajo de estos enfoques tendrá efectos beneficiosos para los y las estudiantes en el medio y largo plazo, pues su motivarán la incorporación de estos enfoques en su propia vida.

- ***Con respecto al trabajo de instituciones/colectivos que garantizan la continuidad de las acciones más importantes del proyecto:***

Consideramos que el proyecto ha contribuido a la posibilidad de contar con Instituciones Educativas en mejores condiciones de ofrecer servicios educativos de calidad, desde la incorporación de los enfoques de género, ciudadanía e interculturalidad. Se ha potenciado el desarrollo de mecanismos y espacios de participación de los directivos y docentes, para promover y mejorar su participación en el desarrollo de planes y proyectos educativos y la promoción de valores de inclusión.

La permanencia de las instituciones socias que trabajan en proyectos educativos, nos muestra que se ha generado un impacto positivo en las organizaciones, reforzando las capacidades y experiencia de su personal.

Eficacia	Bajo	Medio	Alto	Muy alto
¿Al término del proyecto los resultados obtenidos perdurarán en el tiempo?			X	
¿Cuáles son las instituciones/colectivos que garantizan la continuidad de las acciones más importantes del proyecto?			X	
¿Cómo?				

## 3.2 Acerca del cumplimiento de los objetivos y resultados del proyecto

### 3.2.1 DEL OBJETIVO ESPECÍFICO DEL PROYECTO

Objetivo Específico
Promover en el sistema educativo público (enseñanza primaria y secundaria) de Arequipa, Ica, Lambayeque, Lima y Piura aprendizajes pertinentes y efectivos en cultura democrática, interculturalidad e igualdad de género.

Indicador I1
Al final del proyecto, 30 instituciones educativas públicas de Arequipa, Ica, Huancavelica, Lima y Piura cuentan con instrumentos de gestión con enfoques democráticos, interculturales, con igualdad de género.

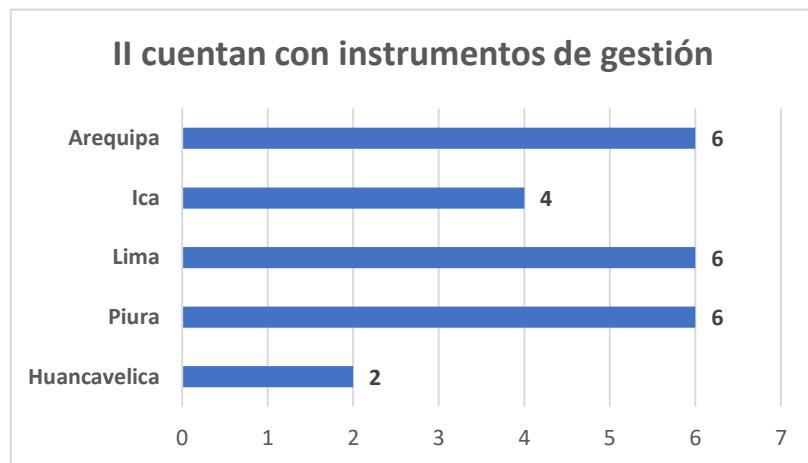
**Definición operacional de indicador.** La definición operacional del indicador está planteada de la siguiente manera: IIEE cuentan con instrumentos de gestión con enfoques democráticos, interculturales, con igualdad de género.

#### Fuentes de verificación:

- Proyectos institucionales.
- Informe de proceso.

**Resultados:** Debido a la situación de emergencia sanitaria solo se pudo lograr 80% de cumplimiento del indicador. La información recopilada señala que son 24 instituciones educativas las que han logrado diseñar y construir instrumentos de gestión con enfoques. Para ello, trabajaron productos como los Proyectos Educativos Institucionales Interculturales, con enfoque de derechos e igualdad de género. Estos productos formaron parte de los resultados de la formación del Diplomado. Asimismo, elaboraron diagnósticos del modelo de gestión pedagógica e institucional de sus instituciones educativas, y adecuaron su propuesta pedagógica en articulación con el CNEB. La reducción de la meta en relación a las IIEE planificadas se produjo principalmente por el retiro de las escuelas de Lambayeque, ya que se produjeron cambios en la dirección de las IIEE que culminaron en el retiro de la participación en el proyecto; y, al trabajarse en el departamento de

Huancavelica, zona altoandina, el desplazamiento hacia las IIEE ofrecía mayores dificultades por lo que se adecuó la meta a las condiciones del nuevo contexto.



#### Indicador I2

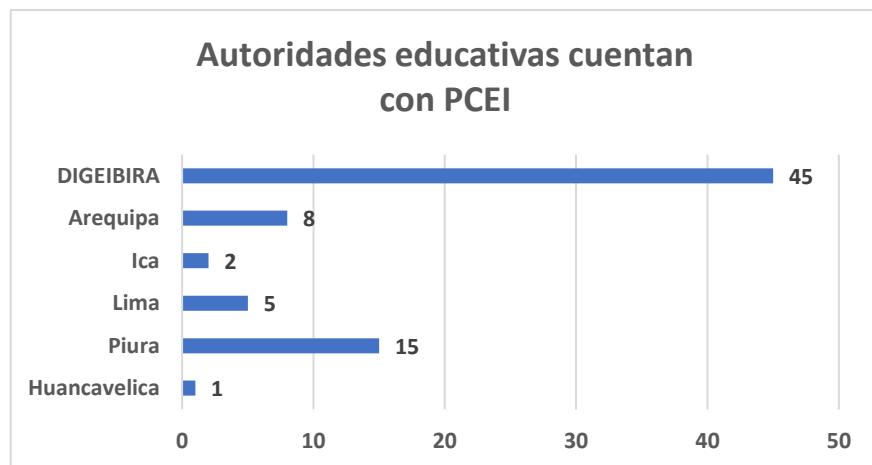
Al final del proyecto, autoridades educativas cuentan con proyectos curriculares orientados por la cultura democrática y transversalización del enfoque de interculturalidad para la formulación e implementación de políticas pedagógicas, con enfoque de derechos e igualdad de género.

**Definición operacional de indicador.** La definición operacional del indicador está planteada de la siguiente manera: Autoridades educativas (directivos de IIEE y de instituciones del sector educación) cuentan con proyectos curriculares orientados por la cultura democrática y transversalización del enfoque de interculturalidad para la formulación e implementación de políticas pedagógicas, con enfoque de derechos e igualdad de género.

**Fuentes de verificación:**

- Propuestas de PCIE elaboradas y consensuadas
- Informe de proceso

**Resultados:** Se logró que 122 autoridades educativas (especialistas de las Direcciones Regionales de Educación – DRE, de las Unidades Locales de Educación – UGEL, de las regiones de Tumbes, Piura, Lambayeque, Lima metropolitana, Lima provincias, Ica y Arequipa; y de la Dirección General de Educación Básica Alternativa, Bilingüe Intercultural y de Servicios Educativos en el ámbito Rural – DIGEIBIRA – MINEDU), recibieran formación y herramientas para la formulación de proyectos curriculares orientados por la cultura democrática y transversalización del enfoque de interculturalidad para la formulación e implementación de políticas pedagógicas, con enfoque de derechos e igualdad de género, gracias a su participación en el Diplomado desarrollado en el proyecto; y 76 de ellas lograron culminar sus proyectos curriculares, por lo que, entre otros requisitos que cumplieron, lograron la acreditación del Diplomado impartido en el proyecto.



#### Indicador I3

Al final del proyecto la Red Nacional de Educadores y Educadoras en Derechos Humanos y Democracia está fortalecida en cultura democrática, educación ciudadana intercultural e igualdad de género mediante el desarrollo de sus instrumentos de gestión y efectividad de acciones.

**Definición operacional de indicador:** La definición operacional del indicador está planteada de la siguiente manera: Red nacional fortalecida en cultura democrática, educación ciudadana intercultural e igualdad de género.

#### Fuentes de verificación:

- Plan de trabajo de la red nacional.
- Reportes de actividades de la Red

**Resultados:** Se logrado cumplir con el indicador, al lograr que la Red Nacional de Educadores y Educadoras en Derechos Humanos y Democracia está fortalecida en cultura democrática, educación ciudadana intercultural e igualdad de género, se haya fortalecido mediante la revisión de su acción y la formulación de un plan de trabajo construido con la participación de sus miembros.

Para la construcción de este instrumento de gestión, el plan, se desarrollaron procesos de discusión a nivel local que confluyeron en el Taller Nacional para la Concertación Nacional de Propuesta de Promoción Educativa de la Cultura Democrática, la Interculturalidad y la Igualdad de Género, que estuvieron articulados con la Agenda de los Objetivos de Desarrollo Sostenible al 2030. Al finalizar el proyecto la Red ha realizado una revisión de su actuación, de cara a los actuales desafíos que plantea la realidad peruana, y ha elaborado un plan de trabajo para el siguiente periodo.

### 3.2.2 DEL RESULTADO ESPERADO 1

<b>Resultado 1</b>
Instituciones públicas de Educación Básica Regular con capacidades y estrategias educativas en cultura democrática, interculturalidad e igualdad de género.

<b>Indicador I1.</b>
Al finalizar el proyecto 90 docentes y directivos (45 mujeres y 45 varones) con competencias pedagógicas en Educación Ciudadana Intercultural constituyen 5 núcleos de “maestros promotores” difusores de la educación democrática ciudadana Intercultural, con enfoque de derechos e igualdad de género.

**Definición operacional de indicador:** La definición operacional del indicador está planteada de la siguiente manera: Docentes y directivos constituyen núcleos de maestros promotores.

**Fuentes de verificación:**

- Registros de participantes.
- Programa de formación.

**Resultados:** Se ha superado la meta, al lograr que 127 docentes y directivos (82 mujeres y 45 varones), que concluyeron su formación en el Diplomado implementado en el proyecto, fortalecieron sus competencias pedagógicas en Educación Ciudadana Intercultural y se comprometieron en la jornada final de cierre de actividad formativa, difundir lo aprendido entre sus pares.

Sin embargo, debido a la pandemia de la COVID-19 hubo que reformular la estrategia de formación de núcleos de “maestros promotores”, desarrollando el equipo técnico del proyecto el acompañamiento y asesoría a los y las 232 participantes en el Diplomado en modalidad virtual. En esta tarea, se logró establecer el compromiso de los y las participantes de desarrollar en el futuro la promoción de las propuestas de gestión pedagógica e institucional en sus IIIE.

<b>Indicador I2.</b>
R1.I2. Al menos 150 (50% mujeres y 50% varones) docentes de 30 Instituciones Educativas públicas que, al finalizar el proyecto, han reforzado sus capacidades en educación en derechos humanos, democracia, interculturalidad e igualdad de género.

**Definición operacional del indicador:** La definición operacional del indicador está planteada de la siguiente manera: Docentes han reforzado sus capacidades en educación en derechos humanos, democracia, interculturalidad e igualdad de género.

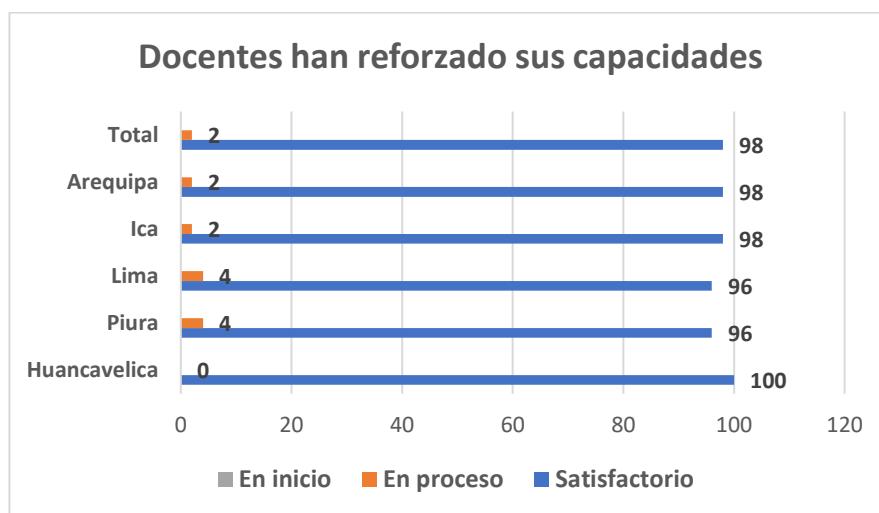
**Fuentes de verificación:**

- Registros de participantes
- Programa de formación
- Materiales educativos
- Informe de proceso

**Resultados:** Inicialmente la meta de este indicador era de 900 docentes; el 23 de noviembre de 2020, se solicitó a GVA reducir la meta a 150 docentes, debido a la imposibilidad de que las y los maestras/os promotores/as realizaran acciones de extensión educativa a otros/as docentes, lo que ampliaba el número de docentes beneficiarios/as de la intervención, como se había formulado el proyecto.

En consecuencia, la meta del indicador ha sido superada siendo 232 docentes (35% hombres y 65% mujeres), participantes en el Diplomado impartido con el proyecto, los que lograron reforzar sus capacidades en educación en derechos humanos, democracia, interculturalidad e igualdad de género. Se resalta la participación mayoritaria de mujeres docentes.

En el cuadro siguiente se señala los resultados alcanzados por los/las docentes participantes en el proceso formativo del Diplomado; apreciándose que existe un alto porcentaje que ha alcanzado un resultado satisfactorio (92%) y un grupo pequeño (8%) que se encuentran en proceso.



#### Indicador I3

Al final del proyecto, al menos 2,250 estudiantes (50% mujeres y 50% varones) que participan de las actividades de los profesores que participan en el programa de formación docente del proyecto, desarrollan propuestas de política pública interculturales con enfoque de derechos e igualdad de género (Proyectos Ciudadanos) que son presentadas en actos públicos.

**Definición operacional de indicador:** La definición operacional del indicador está planteada de la siguiente manera: Alumnado desarrolla propuestas de política pública interculturales con enfoque de derechos e igualdad de género (Proyectos Ciudadanos) que son presentadas en actos públicos:

**Fuentes de verificación:**

- Ficha de monitoreo del profesorado
- Relación de estudiantes
- Catálogos regionales de proyectos de política pública elaborados por el estudiantado.

**Resultados:** De acuerdo a lo reportado en los informes se planteó una modificación en la propuesta original sobre la transferencia de la metodología del Proyecto Ciudadano. Ello debido a las dificultades para su ejecución en la coyuntura de confinamiento producida por la pandemia, ya que ello requería la participación presencial de los/as estudiantes. Por ello, se propuso trabajar el tema de socialización, aprovechando el desarrollo del 3er Módulo del Diplomado que abordaría la secuencia socialización, convivencia escolar y mediación de conflictos y que permitió que los/las docentes elaboren propuestas de estrategias para promover la convivencia escolar en sus aulas e IIE. Teniendo en cuenta que en el Módulo III del Diplomado se trabajó con 150 docentes y que estos a su vez han impactado en sus estudiantes; y calculando un promedio de 15 estudiantes por docente; se considera que **2,250** estudiantes se han beneficiado y están preparados para el desarrollo de estrategias de mediación y socialización de conflictos una vez que se retome la educación presencial.

Cabe aclarar que, en la formulación del proyecto, se había previsto como meta del indicador que al menos 13,500 del alumnado (50% mujeres y 50% varones) del profesorado participante en el programa de formación docente, desarrollan propuestas de política pública interculturales con enfoque de derechos e igualdad de género que son presentadas en actos públicos; sin embargo, debido al cambio antes mencionado se solicitó a GVA, el 23 de noviembre de 2020, reajustar la meta a 2,250 alumnos/as (50% mujeres y 50% varones), habiéndose logrado cumplir con el indicador.

### 3.2.3 DEL RESULTADO ESPERADO 2

#### Resultado 2

Fortalecidas capacidades en Titulares de Obligaciones (funcionariado del sistema educativo) en la gestión de las políticas públicas educativas con transparencia, participación y enfoques de interculturalidad e igualdad de género.

#### Indicador R2.I1

Al menos 150 (50% mujeres y 50% varones) miembros del funcionariado del sistema educativo de Arequipa, Ica, Huancavelica, Lima y Piura que, al finalizar el proyecto, han adquirido competencias democráticas interculturales con igualdad de género para la gestión de políticas públicas y la prestación

del servicio con buen trato, participación y transparencia siguiendo el marco del buen desempeño directivo (MBDD).

**Definición operacional de indicador:** La definición operacional del indicador está planteada de la siguiente manera: Miembros del funcionariado del sistema educativo han adquirido competencias democráticas interculturales con igualdad de género para la gestión de políticas públicas y la prestación del servicio con buen trato, participación y transparencia siguiendo el marco del buen desempeño directivo (MBDD).

**Fuentes de verificación:**

- Registros de participantes.
- Programa de formación.
- Materiales educativos.
- Informe de proceso
- Escala de Autoevaluación del Buen Desempeño Directivo.

**Resultados:** La meta de este indicador ha sido superada, al ser 227 (76% mujeres y 24% varones) miembros del funcionariado del sistema educativo de Arequipa, Ica, Huancavelica, Lima y Piura que, al finalizar el proyecto, han adquirido competencias democráticas interculturales con igualdad de género para la gestión de políticas públicas y la prestación del servicio con buen trato, participación y transparencia siguiendo el marco del buen desempeño directivo (MBDD).

227 miembros de especialistas del sistema educativo y 105 de la DIGEIBIRA/Minedu) (34% varones y 66% mujeres) han adquirido competencias.

Los miembros del funcionariado participantes del Diplomado fueron 122 especialistas de las Direcciones Regionales de Educación – DRE, de las Unidades Locales de Educación – UGEL, y 105 de la Dirección General de Educación Básica Alternativa, Bilingüe Intercultural y de servicios educativos en el ámbito Rural – DIGEIBIRA – MINEDU; de las regiones de Tumbes, Piura, Lambayeque, Lima metropolitana y Lima provincias, Ica y Arequipa.

### 3.2.4 DEL RESULTADO ESPERADO 3

#### Resultado 3

Promovida la alianza de titulares de obligaciones educativas y responsabilidades especialistas, organizaciones sociedad civil en la promoción educativa de la cultura democrática, interculturalidad e igualdad de género.

#### Indicador R3.I1.

Al finalizar el proyecto, en Arequipa, Ica, Lambayeque, Lima y Piura, instancias públicas y de la sociedad civil han constituido espacios de concertación con al menos 50 miembros (50% mujeres y 50% varones), para la promoción educativa de la cultura democrática, la interculturalidad y la igualdad de género.

**Definición operacional de indicador:** La definición operacional del indicador está planteada de la siguiente manera: Mesas de Concertación y otras instituciones de la sociedad civil de Arequipa, Ica, Huancavelica, Lima y Piura han constituido espacios de concertación en los cuales participan al menos 50 miembros (50% mujeres y 50% varones), para la promoción educativa de la cultura democrática, la interculturalidad y la igualdad de género.

**Fuentes de verificación:**

- Actas de instalación de mesas de trabajo.
- Listas de asistencia a seminarios regionales.
- Memorias de los seminarios regionales.
- Documentos de propuesta.
- Matriz de indicadores de institucionalidad y gestión.

**Resultados:** Se ha cumplido adecuadamente la meta del indicador, al haber contribuido con el funcionamiento de espacios de concertación para la lucha contra la pobreza e instituciones de la sociedad civil y otras instituciones de la sociedad civil de Arequipa, Ica, Huancavelica, Lima y Piura, quienes desarrollaron procesos de concertación y promoción educativa de la cultura democrática, la interculturalidad y la igualdad de género en sus respectivas regiones.

En Arequipa, se ha promovido la participación en la Mesa de Concertación de Lucha Contra la Pobreza – MCLCP regional, en donde se ha abordado el proceso de implementación de la Veeduría del Buen Retorno del Año Escolar – BRAE 2020 y 2021, así como también los Diálogos por la Concertación: “Recomendaciones para la educación en Arequipa”.

En Huancavelica, se han establecido vínculos con la Dirección Regional de Educación de Huancavelica – DREH, el Comité Intersectorial e Intergubernamental por la Educación Regional Huancavelica 2021, la Mesa de Concertación de Lucha contra la pobreza, la Dirección Desconcentrada de Cultura – DDC, el Grupo Regional de los Acuerdos de Gobernabilidad y la Coordinadora de ONGs de Huancavelica. Asimismo, se ha participado en el Comité Regional Intersectorial e Intergubernamental por la Educación Huancavelica 2021, espacio que articula a las instituciones públicas y privadas que contribuyen con la educación en la Región.

En Ica, se participó en el Consejo Participativo Regional de Educación – COPARE, para el proceso de actualización del Proyecto Educativo Regional Concertado de Ica – PERCI.

En Piura, se participó en el Consejo Participativo Regional – COPARE y en las mesas de trabajo, que hacen vigilancia e incidencia sobre las políticas educativas en la perspectiva del cierre de brechas. Asimismo, se promovió la articulación con la Mesa de Concertación de Lucha Contra la Pobreza – MCLCP, que prevé una agenda temática sobre los aspectos específicos de Piura.

La participación lograda en estos espacios, ha sido de por lo menos 623 personas, pertenecientes a diversas organizaciones públicas y de la sociedad civil, 58% hombres y 42% mujeres. La menor proporción de mujeres, se debe a características propias de las organizaciones en las cuales la presencia de las mujeres en cargos de representación instituciones suele estar a cargo de hombres. Asimismo, se debe mencionar que en varias de las organizaciones reportadas el número de representantes suele variar por lo que no ha sido posible definir este dato. A continuación, se presenta un resumen de los datos de representantes, extraído del Anexo 26 del informe final del proyecto, reportado por las instituciones ejecutoras.

AREQUIPA	MCLCP AREQUIPA	Participantes: 20 instituciones del estado (14 H y 6 M), 16 instituciones de sociedad civil (9H y 7M), 2 instituciones mixtas (1H y 1M).	24	14
	Ciudad educadora, Ciudad del Aprendizaje, Arequipa	El número de miembros y representantes en este espacio es variable.		
	COPALE	Las personas representantes de las instituciones en este espacio suelen variar.		
HUANCAYA	Comité Regional Intersectorial e Intergubernamental por la Educación Regional Huancavelica 2021	Las personas representantes de las instituciones en este espacio suelen variar		
	MCLCP de Huancavelica	Participantes 12 representantes de sociedad civil (8 H y 4 M); 2 de Iglesias (2H); 21 de estado (17 H y 4 M).	27	8
	Colectivo Regional de Educación Comunitaria	Participantes: 6 hombres y 5 mujeres.	6	5
	Grupo Regional de los Acuerdos de Gobernabilidad 2021	Participantes: 7 hombres, 6 mujeres.	7	6
	Coordinadora de ONGs de Huancavelica	Está integrado por 11 ONGs de la región. Sus representantes son 5 hombres y 6 mujeres.	5	6
ICA	MCLCP ICA	Participantes 26 representantes de sociedad civil (9 H y 17 M); 18 de estado (5 H y 13 M)	14	30
	Colectivo Regional de Educación Comunitaria	Participantes: 5 hombres y 5 mujeres.	5	5
	Consejo Participativo Regional de Educación – COPARE.	El número de participantes es variable, aproximadamente 7 varones y 5 mujeres	7	5
	Equipo técnico del Proyecto Educativo Regional Concertado de Ica – PERCI	Participantes 12 instituciones del estado (4 H y 8 M); 4 de sociedad civil (2 H y 2 M)	6	10
	Articulación con la DRE Ica, CONAO, GOREICA	Participan 4 H y 3 M.	4	3
	Coordinadora de niños, niñas y adolescentes de Ica	10 instituciones participantes, 6 de sociedad civil (2 H, 4 M) y 4 del estado (2 H y 2 M).	4	6
LIMA	MCLCP LIMA	28 instituciones participantes, 12 de sociedad civil (8 H, 4 M) y 16 del estado (12 H y 4 M).	20	8
	Redes educativas que impulsa la UGEL 05	Cada red está conformada por aproximadamente 22 IIIE y participan en estos espacios de coordinación 1 director de cada IIIE, siendo aproximadamente 350 participantes, alrededor del 60% de los cuales son hombres.	210	140
PIURA	COPARE	El número de participantes es variable, aproximadamente 5 varones y 5 mujeres.	5	5
	MCLCP	28 instituciones participantes, 11 de sociedad civil (6 H, 5 M) y 16 del estado (9 H y 7 M), 1 cooperación internacional (1 M)	15	13
			359	264
			58%	42%

#### Indicador R3.I2.

Al finalizar el proyecto la propuesta presentada al taller nacional y discutida en los foros regionales para los acuerdos de gobernabilidad incorpora la promoción educativa de la cultura democrática, la interculturalidad y la igualdad de género, en el marco de los compromisos del Perú con la agenda de Desarrollo Sostenible al 2030.

**Definición operacional de indicador:** La definición operacional del indicador está planteada de la siguiente manera: La propuesta presentada al taller nacional y discutido en los foros regionales para los acuerdos de gobernabilidad incorpora la promoción educativa de la cultura democrática, la interculturalidad y la igualdad de género, en el marco de los compromisos del Perú con la agenda de Desarrollo Sostenible al 2030.

**Fuentes de verificación:**

- Lista de asistencia a taller nacional.
- Memoria del taller nacional.
- Documento de propuesta.

**Resultados:** Se ha cumplido con el indicador, al presentarse una propuesta al taller nacional “Diálogos sobre educación y su contribución en la construcción de una ciudadanía democrática intercultural”, realizado en la fase final del proyecto, la que recogió los aportes de foros regionales para los acuerdos de gobernabilidad y que incorpora la promoción educativa de la cultura democrática, la interculturalidad y la igualdad de género, en el marco de los compromisos del Perú con la agenda de Desarrollo Sostenible al 2030.

El taller Nacional, estuvo centrada en tres aspectos:

- La priorización del cumplimiento del PEN a nivel nacional, y desde allí también de los ODS 2030, y su carácter vinculante.
- La incidencia en la elaboración de los PER y PEL, como resultados de procesos participativos reales, conjuntamente con los COPARE y COPALE, a través de normas regionales que impliquen su implementación a nivel nacional.
- El fortalecimiento del trabajo de las organizaciones educativas, de derechos humanos en el desde la educación ciudadana y el desarrollo de estrategias para la implementación de la Educación Intercultural para Todos.

## 4. CONCLUSIONES DE LA EVALUACIÓN

- **Pertinencia del proyecto**

Identificamos que la propuesta de proyecto ha respondido a las necesidades educativas del contexto nacional, regional y local. Asimismo, entendemos que la propuesta en su conjunto es adecuada al contexto del país además de pertinente y coherente con las políticas educativas nacionales que promueven la mejora de la calidad de la educación; y está alineada con el Proyecto Educativo Nacional – PEN al 2026: El reto de la ciudadanía plena.

Ha sido importante el aporte del proyecto para responder a las limitadas condiciones en que los y las estudiantes, especialmente los de zonas en situación de pobreza y vulnerabilidad, ejercen su derecho a la educación en el país. De esta manera, se identifica desde el proyecto una apuesta por enfocarse en la reducción de las brechas educativas.

Asimismo, el proyecto optó por promover entre los y las docentes y estudiantes el desarrollo de aprendizajes pertinentes y efectivos incorporando los enfoques de cultura democrática, interculturalidad e igualdad de género; apostando, para ello, por fortalecer las capacidades de docentes para el desarrollo de estrategias creativas, innovadoras que permiten transversalizar estos enfoques en las propuestas curriculares.

*“Es importante que la escuela sea un espacio formativo del estudiante en lo humano. Aquí no sólo vienen a aprender matemáticas y comunicación sino, y principalmente, a ser mejores personas. Para ello, debemos formar ciudadanos y ciudadanas. Ello significa, personas comprometidas con su país, su zona, que sean éticos, solidarios y que vayan en contra de la corrupción. Eso es lo que buscamos desde el trabajo en la escuela. Pero, para eso, nosotros - como profesores- debemos ser mejores personas”*

(Docente, Piura)

Por otra parte, la orientación del proyecto es pertinente a los resultados de un reciente estudio de opinión pública, elaborado por el Instituto de Estudios Peruanos en el 2018, para conocer percepciones y expectativas sobre ciudadanía y formación ciudadana de estudiantes, docentes, y familias en Arequipa, Ayacucho, Callao, Iquitos, Lima y Piura, en el que los padres y madres consultados, al preguntarles sobre lo que debería mejorarse en las escuelas, mencionan dos aspectos: a) La mejora de la calidad del aprendizaje de los estudiantes; y b) el necesario fortalecimiento de la preparación de los docentes. Asimismo, cuando se consulta a los docentes sobre aquellos aspectos que principalmente deberían aprender los estudiantes, mencionan ser ciudadanos/as en un 40% y a leer/ escribir en un 26%.

Finalmente, se valora la flexibilidad del proyecto para adecuarse a las nuevas condiciones del contexto, derivadas de la situación de emergencia sanitaria por la Covid 19, adecuando sus

modalidades de trabajo a los entornos virtuales, ajustando los horarios de desarrollo de acciones formativas, innovando estrategias como fue la incorporación del componente de acompañamiento socioemocional.

A nivel de indicadores, se considera que no todos fueron los más adecuados, especialmente de cara a los cambios en el contexto antes mencionados.

- **Eficiencia en la implementación del proyecto:**

En consulta con actores del proyecto (Directivos, docentes, Especialistas de UGEL, padres/madres) el equipo evaluador llega a la conclusión de que la intervención planteada en el proyecto, así como la estrategia de dicha intervención tienen un grado de eficiencia adecuada:

Identificamos que las sucesivas modificaciones realizadas al proyecto no impactaron negativamente en su desarrollo y fueron, en cambio una muestra de gestión eficiente de la intervención que permitió adecuarse oportunamente a los cambios en el contexto. Asimismo, se valora el uso eficiente de los fondos, aprovechando el ahorro generado por la virtualización de algunos procesos, como los de formación y seguimiento, para la ampliación de la duración del proyecto, lo que contribuiría al afianzamiento de los cambios promovidos.

Se valora la estrategia de intervención desplegada que permitió generar un espacio de gestión concertada, con la participación de instituciones socias locales, las mismas que valoran positivamente la relación establecida a lo largo del proyecto.

La estrategia de seguimiento del proyecto ha sido acertada, lo que no significa que todo lo previsto se hubiera logrado concretar, particularmente por la emergencia sanitaria. En ese sentido, ha tenido la capacidad de sincerar aquello que era posible obtener a nivel de metas y proponer adecuaciones oportunas; así como proponer nuevas estrategias y actividades para lograr los resultados y objetivos del proyecto.

Se considera que el proyecto ha respondido a las expectativas de los diferentes actores (Directivos, docentes, funcionarios de UGEL y estudiantes) de localidades de intervención, ya que las actividades desarrolladas y las estrategias empleadas han contribuido a la mejora de los aprendizajes de los y las estudiantes de los y las docentes que participaron en el proyecto, constituyendo una experiencia exitosa en un ámbito rural intercultural del país.

- **Eficacia del proyecto:**

La intervención planteada en el proyecto, así como la estrategia de dicha intervención tienen un buen grado de eficiencia, al haber logrado cumplir con el objetivo específico del proyecto: Promover en el sistema educativo público (enseñanza primaria y secundaria) de Arequipa, Ica, Huancavelica, Lima y Piura aprendizajes pertinentes y efectivos en cultura democrática, interculturalidad e igualdad de género.

Sin embargo, las metas de algunos indicadores no se pudieron lograr, en gran parte debido al

contexto de emergencia sanitaria en el que se desarrolló la acción. A continuación, se presenta una tabla resumen del grado de logro de las metas de los indicadores del Objetivo Específico y de los Resultados:

Indicador	Valor esperado	Valor obtenido
OE.I1 Al final del proyecto, 30 instituciones educativas públicas de Arequipa, Ica, Huancavelica, Lima y Piura cuentan con instrumentos de gestión con enfoques democráticos, interculturales, con igualdad de género.	30	24
OE.I2 Al final del proyecto, autoridades educativas cuentan con proyectos curriculares orientados por la cultura democrática y transversalización del enfoque de interculturalidad para la formulación e implementación de políticas pedagógicas, con enfoque de derechos e igualdad de género.	60	122
OE.I3 Al final del proyecto la Red Nacional de Educadores y Educadoras en Derechos Humanos y Democracia está fortalecida en cultura democrática, educación ciudadana intercultural e igualdad de género mediante el desarrollo de sus instrumentos de gestión y efectividad de acciones.	2	2
R1.I1 Al finalizar el proyecto 90 docentes y directivos (45 mujeres y 45 varones) con competencias pedagógicas en Educación Ciudadana Intercultural constituyen 5 núcleos de “maestros promotores” difusores de la educación democrática ciudadana Intercultural, con enfoque de derechos e igualdad de género.	90 (45 mujeres y 45 varones)	127 (82 mujeres y 45 varones),
R1.I2. Al menos 150 (50% mujeres y 50% varones) docentes de 30 Instituciones Educativas públicas que, al finalizar el proyecto, han reforzado sus capacidades en educación en derechos humanos, democracia, interculturalidad e igualdad de género.	150 (50% mujeres y 50% varones)	232 (35% hombres y 65% mujeres)
R1.I3Al final del proyecto, al menos 2,250 estudiantes (50% mujeres y 50% varones) que participan de las actividades de los profesores que participan en el programa de formación docente del proyecto, desarrollan propuestas de política pública interculturales con enfoque de derechos e igualdad de género (Proyectos Ciudadanos) que son presentadas en actos públicos.	2,250 (50% mujeres y 50% varones)	2,250 (50% mujeres y 50% varones)
R2.I1 Al menos 150 (50% mujeres y 50% varones) miembros del funcionariado del sistema educativo de Arequipa, Ica, Huancavelica, Lima y Piura que, al finalizar el proyecto, han adquirido competencias democráticas interculturales con igualdad de género para la gestión de políticas públicas y la prestación del servicio con buen trato, participación y transparencia siguiendo el marco del buen desempeño directivo.	150 (50% mujeres y 50% varones)	227 (76% mujeres y 24% varones)
R3.I1 Al finalizar el proyecto, en Arequipa, Ica, Lambayeque, Lima y Piura, instancias públicas y de la sociedad civil han constituido espacios de concertación con al menos 50 miembros (50% mujeres y 50% varones), para la promoción educativa de la cultura democrática, la interculturalidad y la igualdad de género.	50 (50% mujeres y 50% hombres)	623 (42% mujeres, 58% hombres)
R3.I2 Al finalizar el proyecto la propuesta presentada al taller nacional y discutida en los foros regionales para los acuerdos de gobernabilidad incorpora la promoción educativa de la cultura democrática, la interculturalidad y la igualdad de género, en el marco de los compromisos del Perú con la agenda de Desarrollo Sostenible al 2030.	1	1

Respecto al R1 - *Instituciones públicas de Educación Básica Regular con capacidades y estrategias educativas en cultura democrática, interculturalidad e igualdad de género;* se considera que el proyecto ha fortalecido las capacidades en 24 IIIE para el desarrollo de estrategias educativas en cultura democrática, interculturalidad e igualdad de género.

Respecto al R2 - *Fortalecidas capacidades en Titulares de Obligaciones (funcionariado del sistema educativo) en la gestión de las políticas públicas educativas con transparencia, participación y enfoques de interculturalidad e igualdad de género;* se han fortalecido las capacidades de 227 especialistas de UGELs y DREs; a lo que suma el fortalecimiento de capacidades de 105 funcionarios de las oficinas regionales y nacional de la DIGEIBIRA (34 varones y 71 mujeres), ampliando los resultados del proyecto. Resultando una contribución importante para el desarrollo de políticas educativas que hagan sostenible la educación ciudadana.

Respecto al R3 - *Promovida la alianza de titulares de obligaciones educativas) y responsabilidades especialistas, organizaciones sociedad civil) en la promoción educativa de la cultura democrática, interculturalidad e igualdad de género;* se logró apoyar activamente los procesos de alianza desarrollados en espacios y experiencias de concertación en las cinco regiones del ámbito.

- **Sostenibilidad del proyecto:**

El proceso formativo desarrollado con docentes en los enfoques de ciudadanía, género e interculturalidad ha dejado instalado capacidades que van a permitir que se incorporen para la mejora de la calidad de los aprendizajes de sus estudiantes. La promoción de la formulación de los PCI con los enfoques del proyecto contribuye, asimismo a la sostenibilidad de los cambios introducidos en las IIIEE.

Con relación a los efectos que ha tenido el proyecto en referencia a promover enfoques como la equidad de género, ciudadanía e interculturalidad, se evidencian comportamientos, actitudes y discursos más favorables a la igualdad de género, a la valoración de su condición ciudadana y en el desarrollo de relaciones respetuosas con la diversidad cultural; lo que impactará positivamente en los y las estudiantes en el medio y largo plazo.

Finalmente, se considera que el proyecto ha generado un impacto positivo en las organizaciones, reforzando las capacidades y experiencia de su personal, que repercutirá más allá del término de la intervención.

## 5. LECCIONES APRENDIDAS

La evaluación de un proyecto busca promover procesos de aprendizaje, a partir de los logros y descubrimientos que se afrontaron en la ejecución. Tomando ello en cuenta, presentamos una síntesis de los principales aprendizajes rescatados de los actores participantes, así como del análisis que se ha realizado en el proceso de evaluación sobre las estrategias desarrolladas en la implementación del proyecto. Para el desarrollo de este aspecto, se han tomado en cuenta tanto los aportes de los y las informantes consultados durante el proceso de evaluación, como la información presentada en el informe de sistematización sobre tres experiencias claves del proyecto: El acompañamiento socioemocional, el proceso formativo desarrollado a través del Diplomado y las prácticas de gestión pedagógica e institucional desarrolladas en las IIIEE participantes en el proyecto.

- **La dimensión socioemocional en el trabajo de fortalecimiento de capacidades docentes**

Una de las experiencias valiosas de proyecto, que constituyó un importante campo de aprendizaje para el equipo técnico y los grupos beneficiarios participantes en el proyecto, fue el acompañamiento socioemocional, que permitió conectar a los y las docentes con sus emociones y reforzar sus capacidades para gestionarlas, en un contexto de emergencia sanitaria en el que ellos mismos eran afectados.

El trabajo realizado con los docentes los colocó en una mejor situación para apoyar a su estudiantado, así como a los miembros de su comunidad educativa, su familia y comunidad.

*Cuando iniciaron las sesiones de acompañamiento socioemocional de modo virtual nos encontrábamos en una situación complicada. Se había iniciado el confinamiento y se nos pedía desarrollar actividades desde Aprendo en Casa. El detenernos para reflexionar sobre nuestros temores y esperanzas sobre lo que íbamos viviendo fue de mucha ayuda*  
(Docente, Ica)

- **El proceso formativo a través de la modalidad de Diplomado**

El desarrollo del Diplomado ha supuesto un nuevo terreno de aprendizaje, en cuanto a metodologías y herramientas necesarias para este tipo de programa de formación, que antes no había sido puesto en práctica por IPEDEHP. Se considera esta experiencia como un nuevo expertise que responde a la necesidad de acreditación de formación con valor para el escalafón profesional de las y los docentes, que debe continuar desarrollándose en el futuro.

El Diplomado se realizó de modo virtual con participación de directivos, docentes y especialistas de educación. Los contenidos trabajados estuvieron centrados en el desarrollo de los enfoques de Derechos Humanos, Interculturalidad, igualdad de género y convivencia saludable en la escuela. Las estrategias de trabajo fueron principalmente el desarrollo de sesiones sincrónicas con especialistas, el trabajo asincrónico en el aula virtual desarrollando actividades individuales y

virtuales, así como el acompañamiento pedagógico de especialistas locales para el desarrollo de estas actividades. Consideramos que este último elemento de la estrategia tuvo una importancia determinante para el éxito del trabajo pedagógico ya que ayudó a aterrizar los enfoques trabajados desde las necesidades del aula:

*“...el equipo pedagógico ha jugado un rol importante en todo el proceso del diplomado, creo que nos metimos en una experiencia nueva de sacar un diplomado con las condiciones que lo hemos sacado, con la adversidad que hemos tenido. Pero creo que el equipo fue un buen soporte para seguir adelante y para el cumplimiento de los objetivos y temas propuestos en las sesiones programadas.”*

(Miembro de equipo técnico, Lima)

- **Necesidad de reforzar las prácticas de gestión pedagógica e institucional desarrolladas en el Diplomado**

La implementación del Diplomado debería haber finalizado con el desarrollo de prácticas de gestión pedagógica e institucional que permitan concretar lo aprendido en el espacio formativo, y ello no ha sido logrado de manera suficiente, en parte debido a la falta de tiempo y a las condiciones del contexto. Se requiere, considerar, en cada módulo del diplomado, espacios de puesta en práctica, en la gestión y en la actividad pedagógica, de espacios que permitan aplicar lo aprendido en las IIIE de los participantes y no solo en momentos determinados, que en este caso coincidieron con los módulos finales. Implica, asimismo, empezar a incorporar los enfoques trabajados en las sesiones de aprendizajes. Por ello, se considera que, el desarrollo de prácticas de gestión pedagógica e institucional es un aspecto que no ha alcanzado un nivel evidente de aprendizaje desde las experiencias:

*Este proceso está más en pañales porque todavía no hemos logrado mucho en ese campo, salvo tener la guía para comenzar a hacer los trabajos de orientación de los colectivos, aunque eso se ha abordado de manera extensa en el cuarto módulo del diplomado que tiene que ver con toda esta parte de gestión.*

(Miembro de equipo técnico, Lima)

- **La modalidad de educación a distancia y la virtualización de procesos**

El contexto de emergencia sanitaria obligó a incursionar en la modalidad de programas de formación y la asistencia técnica a distancia. Si bien estas experiencias tuvieron limitaciones en relación a la relación presencial, ofrecieron también una serie de ventajas, como la posibilidad de adecuarse con mayor flexibilidad a los tiempos disponibles de los y las participantes, una presencia más sostenida y el ahorro de recursos que podían entonces destinarse al reforzamiento de otros componentes de la intervención.

El equipo del proyecto considera que el aprendizaje que ha desarrollado en estas experiencias a distancia, deben incorporarse en sus estrategias, en la perspectiva de estrategias y metodologías

híbridas, que combinen acciones presenciales con otras apoyadas en medios virtuales.

## 6. RECOMENDACIONES

Estas recomendaciones están dirigidas a IPEDEHP, considerando aspectos fundamentales para la gestión de proyectos educativos:

- a. Es altamente recomendable que IPEDEHP revise críticamente y de manera sistemática su aporte específico a la mejora educativa de las escuelas donde interviene. Si bien es cierto que se hace necesario instalar la intervención en la lógica y dinámica del sistema educativo, es también necesario, desde el posicionamiento institucional, levantar una alternativa de transformación escolar, la cual cristalice las acciones de cambio, particularmente, en la cultura escolar. En ese sentido, se recomienda pensar en intervenciones que modifiquen las representaciones que suelen tener los docentes respecto a los estudiantes adolescentes, así como intervenciones que fortalezcan el vínculo formativo que ofrece la escuela a sus estudiantes. Sobre lo último, se recomienda que se promuevan acciones que desplieguen la mentalidad de desarrollo en los estudiantes, sobre todo los más vulnerables.
- b. Asimismo, se recomienda que se incluya un componente transversal que, a modo de gestión del cambio, se oriente a favorecer el cumplimiento de los resultados esperados, enfrentado de este modo las conocidas resistencias al cambio que existen en las escuelas. En ese sentido, se recomienda que las propuestas educativas incorporen cuatro acciones clave, a saber: i) que los docentes y directivos cuenten con un marco pedagógico compartido que de sustento a las acciones del proyecto; ii) generar el liderazgo compartido, entre docentes sobre todo, para contar con su participación proactiva en las actividades del proyecto; iii) generar capacidades y condiciones para el trabajo colaborativo entre docentes; de estos con las familias, y de entre las propias familias, y iv) incluir el desarrollo de mecanismos que vayan institucionalizando los cambios que busca el proyecto, tanto a través de los instrumentos de gestión como en las instancias de las UGEL.
- c. Es altamente recomendable que las propuestas educativas con docentes se sustenten en una sólida teoría del cambio. En efecto, el diseño del proyecto no se puede limitar a la elaboración de un marco lógico, porque este es de naturaleza operativa. El proyecto, por su naturaleza compleja, requiere contar con mucha claridad y comprensión sobre los cambios significativos que busca desarrollar en docentes, directivos, familias y estudiantes, para lo cual es preciso establecer las condiciones necesarias y suficientes sobre las cuáles los cambios propuestos van a aportar concretamente. Pero, además, necesita visibilizar el conjunto de supuestos en que se basan los resultados esperados. Por ello, es recomendable que se defina, en la teoría del cambio del proyecto, la gestión de actores implicados, la selección de las estrategias más significativas, así como los indicadores más sensibles de los cambios propuestos.

En esta línea, se sugiere construir una teoría de cambio desde una perspectiva creativa y participativa, que escuche la voz de los actores y que se ajuste a las reales potencialidades de cambio que exhiben los territorios, sus contextos, escuelas y sobre todo sus estudiantes. Se recomienda que dicha teoría presente una línea coherente de concreción de la visión de cambio, sus dimensiones y apuestas teórico-conceptuales que la sustentan, en los resultados que se

propone, en los indicadores observables y de estos en las acciones que realizan quienes operan el proyecto desde el nivel nacional, territorial, escolar y de aula. Dicho a la inversa, que en la acción cotidiana de la comunidad educativa se concrete la visión de cambio.

En la misma línea, se recomienda que el proceso de elaboración de la teoría del cambio de las propuestas educativas se oriente por los siguientes momentos:

- Momento intuitivo: en base a los resultados de la evaluación y con la experiencia institucional y profesional del equipo, se dibuja una teoría de cambio a modo de gran supuesto inicial, que aborda, al menos, tres campos de cambio: dimensiones de cambio (personal, interpersonal, escolar e institucional); supuesto del cambio, y actores implicados.
  - Momento comprensivo: por medio de la investigación documental, se construye el “estado de la cuestión” que integra el conocimiento científico existente, desde distintas disciplinas, acerca de los factores y procesos implicados en relación de la escuela con la trayectoria y proyección de vida de los adolescentes. Este momento también incluye información sistematizada acerca de las percepciones, creencias, posturas, preferencias, resistencias, etc. que portan los principales actores del proyecto.
  - Momento propositivo: se proyecta la visión del cambio a construir, y las precondiciones (resultados por niveles: docentes; directivos; escuelas) suficientes y necesarios para materializarlas. Este momento se nutre y se perfila continuamente gracias a los descubrimientos de la evaluación y de las evidencias encontradas.
  - Momento estratégico: tomando como punto de partida lo que se está generando en el momento intuitivo, se seleccionan los resultados más sensibles respecto de la visión a lograr y se proponen las intervenciones más idóneas, en términos de lo que están dispuestos a hacer directivos, docentes, estudiantes, familias, comunidad, autoridades, etc. para producir los cambios y qué instrumentos usarán para tales fines.
  - Momento operativo: se proponen los indicadores, cuantitativos y cualitativos, que resultan más sensibles para medir los cambios y para comprender, de una manera holística, los procesos de cambio a generar con los proyectos. También se plantean los elementos y modos de gestión en los distintos niveles de los resultados.
- d. En un proyecto de este tipo se recomienda mejorar la articulación entre los distintos componentes del proyecto de manera que unos refuerzen y complementen a otros y se establezcan sinergias entre ellos que amplifiquen los efectos/resultados de cada uno de ellos.
- e. Es conveniente procesos formativos más dinámicos y adecuados a las necesidades y expectativas de los docentes. Sobre este aspecto, se presenta una serie apreciaciones orientadas a ratificar los aciertos del proyecto y proponer la profundización y continuidad de los mismos en el trabajo educativo con docentes:
- **Conectar la dimensión emocional:** Se debe persistir en buscar que los y las docentes rompan con la monotonía y se inscriban en un proceso socioemocional, intra e intersubjetivo, que los conecte con un interés superior, y que los lleve a asumir la diversidad como un modo

de acercamiento humano transformador y constructor para una convivencia intercultural plena.

Pasa por una alfabetización emocional, que supone conocerse a sí mismo antes de entrar en contacto con otros. De este modo, sorprenderse, admirarse, acercarse, conocerse o alegrarse, han de sostenerse en una actitud empática frente a lo distinto, reconociendo, en primer término, que nada de lo humano nos es indiferente.

En ese sentido, identificar emociones de desigualdad, vulnerabilidad, discriminación, pesar, tristeza, indignación, cólera o frustración, como productoras de una afectación, serán el vehículo para una reconexión que proponga, en esencia, la canalización de los impulsos conduciéndolos a una acción generadora de respuestas positivas, en la que se involucre a la comunidad educativa en la transformación de la sociedad.

- **Vivenciar la diversidad cultural:** La vivencia tiene la potencialidad de generar vínculos afectivos en la relación con lo culturalmente distinto, así como promover el interés por conocer y cuestionar la realidad desde la dimensión cognitiva, descubriendo que ella es de por sí diversa. De esta forma, se desarrollarán experiencias capaces de generar, desde la más temprana edad, actitudes de apertura y valoración de la diversidad cultural
- **Innovar la didáctica tradicional y monocultural:** Implica superar estrategias que tradicionalmente han priorizado el desarrollo de contenidos conceptuales y la comprensión de la historia anclada a valores, normas y costumbres como hechos del pasado, y sometidas a una organización social que era incapaz de hacer una lectura de la propia herencia cultural, perdiendo de vista la presencia de manifestaciones vivas con las que convivimos cotidianamente.

Así, se propone dar un paso en la línea de desarrollar estrategias que vivenciales, que centradas en la dimensión socio-afectiva, sea incentivadora del conocimiento de sí mismo, con lo cual incorpore comportamientos que sean promotores de una interacción y desenvolvimiento en contextos de diversidad, a partir de aprendizajes situados y significativos. En esta perspectiva, es especialmente valioso el camino andado por el proyecto y el IPEDEHP en el desarrollo de estrategias lúdicas en las acciones de formación.

- **Analizar críticamente la realidad de la diversidad cultural:** Es fundamental el desarrollo de un pensamiento crítico que permita un análisis de la propia tradición cultural, así como de sus permanencias y los cambios en la realidad presente, tanto como de las dinámicas y relaciones que se construyen entre las personas y grupos, y que representan la diversidad cultural de la sociedad. A partir de allí, identificar y enfrentar todos aquellos elementos que limitan o impiden la construcción de un diálogo intercultural que fortalezca el proyecto colectivo de la sociedad.
- **Visibilizar la diversidad cultural y aprovecharla para el aprendizaje:** La diversidad, por sí misma, nos ofrece muchas oportunidades para abordarla educativamente. Es decir, nos

presenta un conjunto de situaciones en el aula y la institución educativa, que al ser visibilizadas y valoradas, instalan las bases para enfrentar los conflictos y las problemáticas producidas, cotidianamente, por la discriminación y el racismo. Se trata de aprovechar, por ejemplo, la diversidad de familias que existen en la sociedad y los distintos miembros que las integran. Lo propio respecto de abordar la llegada de un estudiante con un origen cultural distinto al contexto de la comunidad educativa, y aprovechar, positivamente, los saberes que trae consigo para ponerlos en relación con el conocimiento e interacción con el entorno natural, evitando la práctica extendida de ponerse apodos ofensivos en los que se hace referencia a los aspectos étnico-raciales. O sea, prever situaciones que, aun cuando no se hayan dado, incluirlas en la planificación para su tratamiento pedagógico.

## 7. ANEXOS

- 7.1 Términos de referencia de la evaluación
- 7.2 Plan de trabajo de la evaluación
- 7.3 Metodología propuesta
- 7.4 Base de datos.
- 7.5 Vaciado de entrevistas.