

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



PONTIFICIA  
**UNIVERSIDAD**  
**CATÓLICA**  
DEL PERÚ

**ESCUELA DE FORMACIÓN DE JÓVENES LÍDERES AFRODESCENDIENTES  
COMO APORTE AL FORTALECIMIENTO DE LA IDENTIDAD ÉTNICA, EL  
EMPODERAMIENTO Y LAS PRÁCTICAS DE PARTICIPACIÓN CIUDADANA  
DE SUS EGRESADAS Y EGRESADOS**

**Tesis para optar el grado de Magíster en Gerencia Social con mención en  
Gerencia de la Participación Comunitaria**

**AUTORA**

SILVIA ELENA ALMEIDA LÓPEZ

**ASESORA**

Mg. LILIANA RAQUEL GALARRETA LAUREL

LIMA – PERÚ  
2019

## Resumen ejecutivo

La investigación analiza la Escuela de Formación de Jóvenes Líderes Afrodescendientes impulsada por la organización Ashanti Perú en Lima Metropolitana entre el 2013 y 2017 con el fin de: (i) determinar cuáles son los factores que han permitido promover la identificación étnica, el empoderamiento y las prácticas de participación ciudadana en sus egresadas y egresados; y (ii) proponer un modelo de gestión para un proyecto con similares características.

En un contexto de exclusión social hacia la población afroperuana, que se manifiesta en la discriminación étnico-racial y en la falta de reconocimiento de la identidad y aportes afrodescendientes, la investigación parte de la preocupación por explorar una experiencia en Gerencia Social dirigida hacia la juventud afroperuana que promueve su empoderamiento a través de un proyecto de educación para que desarrollen habilidades que les permitan participar en su propio bienestar como ciudadanas y ciudadanos afrodescendientes.

Los hallazgos revelan cómo la percepción de las y los participantes sobre su experiencia en la Escuela les ha permitido: (i) manifestar su empoderamiento en espacios sociales, personales y familiares; (ii) reforzar su identidad afrodescendiente; y (iii) generar redes de trabajo entre las y los participantes para llevar a cabo iniciativas hacia la comunidad afroperuana. Además, la metodología de enseñanza-aprendizaje ha estado basada en el acompañamiento a las y los jóvenes; en el debate; en la puesta en práctica de los conocimientos recibidos; así como en perfil de las y los participantes, tutoras y tutores, y ponentes. En tanto que la gestión del proyecto se ha fundamentado en los enfoques de trabajo bajo los cuales se rige Ashanti Perú, lo que han permitido definir los procesos, roles y funciones para la Escuela; asimismo, la gestión de la red de actores ha facilitado la coordinación de los recursos requeridos.

A partir de esto, se sugiere sistematizar las experiencias de las y los participantes durante su formación. Además, se recomienda emplear en mayor medida herramientas de gestión participativa y de redes vinculadas a la cogestión en la Gerencia Social, y que se alineen los elementos de su direccionamiento estratégico, así como los procesos de monitoreo y evaluación para repotenciar los resultados e impactos de la Escuela. Finalmente, se propone un modelo de gestión para un proyecto de promoción de identidad, empoderamiento y participación ciudadana para jóvenes afrodescendientes en un contexto urbano.

**Palabras clave:** Afrodescendientes, jóvenes, identidad, empoderamiento, gestión de proyectos.

## Abstract

This research analyzes the Training School for Young Afro-descendant Leaders promoted by Ashanti Peru in Lima Metropolitana between 2013 to 2017 to: (i) establish which are the factors that promoted the ethnic identification, the empowerment and the practices of citizen participation in its graduates; and (ii) propose a management model for a project with similar characteristics.

In a social exclusion context towards the afro-peruvians, that is shown in the ethnic - racial discrimination and lack of recognition of the afro-descendant identity and contributions to the society, the study surfaces from the interest to explore a Social Management experience aimed to the afro-peruvian youth that promotes its empowerment through an educational project for the development of abilities to allow them to participate in their own wellbeing as afro-descendant citizens.

The findings show how the experience perceived by the participants had allowed them: (i) to manifest their empowerment in social, personal and family spaces; (ii) to strengthen their Afro-descendant identity, and (iii) to generate networks between them to start initiatives aimed to the afro-descendant community. Besides, the teaching-learning methodology has been based on the accompaniment to the participants; the debate; the practice of the transmitted knowledge; as well as in the profile of the participants, tutors and speakers. Meanwhile, the project management has been based on the working approaches developed by the organization, which had allowed it to define the processes, roles and functions for the Training School; likewise, the networks management has been important to coordinate the resources required in the Training School.

Based on this, the research suggests to systematize the experiences lived by the participants during their training. It also proposes the use in a more extended way of the participatory and network management tools linked to the co-management in Social Management, and the alignment of the strategic direction elements as well as the monitoring and evaluation processes to repower the project results and impacts. Finally, it proposes a management model for a project focused in promote identity, empowerment and citizen participation for Afro-descendant young people in an urban context.

**Keywords:** Afro-descendants, young people, identity, empowerment, project management.

<b>Índice</b>	<b>Pág.</b>
Resumen ejecutivo	ii
Abstract	iii
Índice de tablas	vi
Índice de gráficos	vii
Listado de siglas y acrónimos	viii
Agradecimientos	ix
Dedicatorias	x
Introducción	1
<b>Capítulo I. Planteamiento de la investigación y justificación</b>	<b>4</b>
1.1 Planteamiento de la investigación	4
1.2 Objetivos	5
- Objetivo general	5
- Objetivos específicos	6
1.3 Justificación de la investigación	6
<b>Capítulo II. Marco contextual</b>	<b>7</b>
2.1 Marco contextual y normativo	7
2.1.1 Marco contextual	7
2.1.2 Marco normativo	11
2.2 Síntesis de investigaciones relacionadas	15
<b>Capítulo III. Marco teórico</b>	<b>17</b>
3.1 Conceptos teóricos	17
3.2 Definición operacional de términos	22
<b>Capítulo IV. Diseño metodológico</b>	<b>28</b>
4.1 Estrategia metodológica	28
4.2 Diseño muestral	28
4.2.1 Población objetivo	28
4.2.2 Universo	29
4.2.3 Método de muestreo	29
4.2.4 Determinación del tamaño de la muestra	29
4.2.5 Método de selección de elementos de la muestra	29
4.3 Variables e indicadores	30
4.4 Unidades de análisis	31
4.5 Fuentes de información	31
4.6 Técnicas e instrumentos de recolección de información	31
4.7 Procedimiento de información	32
4.7.1 Procedimiento de elaboración de instrumentos	32
4.7.2 Procedimiento de levantamiento de datos	32
4.7.3 Procedimiento del procesamiento de datos	34

4.7.4 Procedimiento del análisis de la información	35
<b>Capítulo V. Escuela de Formación de Jóvenes Afrodescendientes del 2013 a 2017 en Lima</b>	36
5.1 Ashanti Perú	36
5.2 Asociación Negra de Defensa y Promoción de Derechos Humanos - Asonedh	37
5.3 Escuela de Formación de Jóvenes Líderes Afrodescendientes	38
<b>Capítulo VI. Resultados y análisis de hallazgos</b>	40
6.1 Características de la implementación y evaluación de la Escuela	41
6.1.1 Condiciones de la gestión de la Escuela	41
6.1.2 Condiciones de la participación de actores	54
6.1.3 Perfil de las y los participantes	57
6.1.4 Vinculación con las y los jóvenes que egresan de la Escuela	62
6.2 Características de la metodología de enseñanza-aprendizaje	63
6.2.1 Forma de diseño de contenidos y metodología ejecutada	63
6.2.2 Conocimiento del equipo sobre la juventud afroperuana	69
6.3 Percepciones y valoración sobre la contribución de la Escuela en el desenvolvimiento ciudadano	72
6.3.1 Percepción sobre el desarrollo de la Escuela	72
6.3.2 Valoración sobre el impacto que ha tenido la Escuela	76
<b>Capítulo VII. Conclusiones y recomendaciones</b>	83
7.1 Conclusiones	83
7.2 Recomendaciones	84
<b>Capítulo VIII. Propuesta de gestión</b>	85
Bibliografía	101
Anexos	114
Anexo 1. Matriz de consistencia del diseño de la investigación	115
Anexo 2. Instrumentos de recolección de información	117
Anexo 3. Material gráfico de la Escuela de Formación de Jóvenes Líderes Afrodescendientes	136



## Índice de tablas

	<b>Pág.</b>
<b>Capítulo 6</b>	
Tabla N° 6.1: Instituciones organizadoras, de apoyo y auspicio de cada Escuela	46
Tabla N° 6.2: Modalidad de desarrollo de cada Escuela	48
Tabla N° 6.3: Temáticas tratadas en los módulos de cada Escuela	53
Tabla N° 6.4: Intereses o motivaciones manifestadas por las y los participantes	61
Tabla N° 6.5: Categoría de las temáticas tratadas en los módulos de cada Escuela	65
Tabla N° 6.6: Actividades de reforzamiento de cada Escuela	67
Tabla N° 6.7: Formas en las que han podido transmitir lo aprendido en la Escuela	77
Tabla N° 6.8: Público con el que han podido transmitir lo aprendido en la Escuela	77
Tabla N° 6.9: Formas en las que han hecho visible lo aprendido en la Escuela	78
<b>Capítulo 8</b>	
Tabla N° 8.1: Vinculación de la estructura organizativa con los procesos propuestos	99

## Índice de gráficos

	<b>Pág.</b>
<b>Capítulo 2</b>	
Gráfico N° 2.1: Mapa con número de centros poblados con presencia concentrada de población afroperuana, por regiones	8
<b>Capítulo 5</b>	
Gráfico N° 5.1: Escuelas realizadas de 2013 a 2019	39
Gráfico N° 5.2: Fases de desarrollo de la Escuela	39
<b>Capítulo 6</b>	
Gráfico N° 6.1: Organigrama de Ashanti Perú	50
<b>Capítulo 8</b>	
Gráfico N° 8.1: Modelo para el desarrollo del proyecto	86
Gráfico N° 8.2: Perspectivas transversales para el desarrollo del proyecto	86
Gráfico N° 8.3: Elementos del modelo de gestión para el desarrollo del proyecto	88
Gráfico N° 8.4: Mapa de procesos para la gestión de un proyecto de desarrollo de formación en identidad, empoderamiento y participación ciudadana para jóvenes afrodescendientes en contexto urbano	90
Gráfico N° 8.5: Procesos de la Gestión Humana	93
Gráfico N° 8.6: Procesos de la Definición de la propuesta de formación	94
Gráfico N° 8.7: Procesos de la Formación de capacidades	96
Gráfico N° 8.8: Propuesta de estructura organizativa	100

### Listado de siglas y acrónimos

Asonedh	Asociación Negra de Defensa y Promoción de Derechos Humanos
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
EEPA	Estudio Especializado sobre Población Afroperuana
Escuela	Escuela de Formación de Jóvenes Líderes Afrodescendientes de Ashanti Perú
Escuela 2013	I Escuela de Formación de Jóvenes Líderes Afrodescendientes - 2013: Conoce y participa por tus derechos
Escuela 2016	IV Escuela de Jóvenes Líderes Afrodescendientes - 2016: Afroidentifícate - Rumbo al Censo Nacional 2017
Escuela 2016-2017	V Escuela de Formación de Jóvenes Líderes Afrodescendientes - 2016-2017: Somos orgullosamente afrodescendientes
FIDA	Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola
Grade	Grupo de Análisis para el Desarrollo
Indes	Instituto Interamericano para el Desarrollo Económico y Social
INEI	Instituto Nacional de Estadística e Informática
NU	Naciones Unidas
Odeco	Organización de Desarrollo Étnico Comunitario
ONG	Organización no gubernamental
Plandepa	Plan Nacional de Desarrollo para la Población Afroperuana
PM4R	<i>Project Management for Results</i> (Gestión de Proyectos para Resultados)
PMBOK	<i>Project Management Body of Knowledge</i> (Guía de los Fundamentos para la Gestión de Proyectos)
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
Procasur	Programa de Capacitación para los Países del Sur
Senaju	Secretaría Nacional de la Juventud
Unesco	Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura
Unicef	Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia
UPCI	Universidad Peruana de Ciencias e Informática



## **Agradecimientos**

En primer lugar, gracias a mi familia por el tiempo que les robé, la distancia que nos separó y por los valores y la disciplina que me inculcaron. A mi mamá, Lupe, por transmitirme mi herencia y orgullo afrodescendiente; a mi papá, Ricardo, por escuchar siempre mis historias; asimismo, a mi hermana Patricia. También a Angel Kengua por su apoyo, por escucharme y por animarme a dar lo mejor de mí y no desistir.

Gracias a Ashanti Perú, organización a la que conocí en el 2013, por la disposición para brindarme información para realizar este trabajo; en especial a Jorge Rafael Ramírez quien me dio las orientaciones iniciales que necesitaba para definir el tema y a Marco Ramírez Shupingahua por todo su tiempo y buena disponibilidad. También, a Angie Campos y a Natalie Medrano quienes me facilitaron información durante el trabajo de campo de esta investigación.

Agradecer a Ángel Toledo y a Luis Reyes por su apertura inmediata, sin restricciones y buen ánimo para poder entrevistarlos; además que fue un verdadero gusto haberlos contactado después de tanto tiempo.

A las y los 11 jóvenes que entrevisté y encuesté, por su buen ánimo y por compartir sus experiencias conmigo, en algunos casos pese a la distancia.

A mi amiga y colega de la Maestría en Gerencia Social, Lucía Wong, pese a que cada una hizo una investigación separada, nuestras conversaciones y análisis durante los trabajos compartidos me permitieron exigirme más como profesional.

A mis hermanas y hermanos afrodescendientes, con quienes nos miramos a los ojos y sabemos que compartimos una historia común que queremos descubrir y reivindicar, por haberme inspirado para continuar con esta investigación.

A mis amistades y a todas las personas a quienes recurrí de alguna forma durante este proceso, ya sea pidiéndoles su apoyo, tomando un poco de su tiempo o no pudiendo compartir encuentros, todo ello me permitió avanzar en esta meta.

A quienes aún no entienden la importancia de promover el desarrollo de las y los afrodescendientes, porque su perspectiva no hace más que fortalecer la reivindicación en la que nos encontramos.



### **Dedicatorias**

A mis ancestras y ancestros africanos, secuestrados y traídos como esclavizados a estas tierras. A sus historias de resistencia, sus nombres, sus tradiciones, sus lenguas y sus identidades que fueron olvidados por mucho tiempo pero que se encuentran en camino de reconocimiento.

A mis hermanas y hermanos afrodescendientes para que se pueda seguir en el fortalecimiento nuestra identidad que permita crear comunidad y un mundo con más justicia y desarrollo.

## Introducción

La investigación nace de la percepción de que las y los jóvenes que formaron parte de la Escuela de Jóvenes Líderes Afrodescendientes (Escuela) de Ashanti Perú desarrollaron agencia y han encontrado diversas formas de manifestar su empoderamiento como ciudadanas y ciudadanos jóvenes afrodescendientes; tanto en espacios políticos, como en el ámbito personal, ciudadano, laboral, social, entre otros. Por ello, se decidió analizar esta experiencia como un proyecto de desarrollo social a fin de identificar qué factores de su gestión han permitido fomentar estas capacidades. No obstante, para la investigación se tomó en cuenta que, si bien se desarrollaron ediciones de la Escuela tanto en la ciudad de Lima como en el departamento de Ica, había mayores posibilidades de contacto con las y los jóvenes de Lima; además, de que al inicio de esta investigación estaban concluidas las ediciones realizadas entre el 2013 y 2017, cuyos impactos iniciales se podían recoger.

En ese sentido, la investigación se centró en identificar cuáles son los factores de éxito de la Escuela de Formación de Jóvenes Líderes Afrodescendientes realizada en Lima en el periodo 2013-2017 que han permitido promover la identificación étnica, el empoderamiento y las prácticas de participación ciudadana de sus egresadas y egresados; lo cual aportará en conocimiento al campo de la Gerencia Social a partir del análisis a un proyecto de desarrollo dirigido a una población sobre la que se han aplicado escasas políticas, programas y proyectos de inclusión social, como lo es la afroperuana.

Para ello, la tesis se estructura en ocho capítulos. En el primero se realiza el planteamiento de la investigación, señalando el contexto que ha llevado a implementar el proyecto, además, se indica el tema de investigación y la mirada desde el campo de la Gerencia Social con la que se lleva a cabo el análisis; asimismo, se presenta la pregunta general y las preguntas específicas formuladas sobre la Escuela. Posteriormente se presentan los objetivos de la investigación y se justifica cuál es la importancia de analizar esta iniciativa y qué aportará como conocimiento al campo de la Gerencia Social.

En el segundo capítulo se realiza un análisis del marco contextual en el que se sitúa la problemática social que aborda el proyecto investigado, dividiéndose en dos partes: (i) marco contextual y normativo, y (ii) las investigaciones relacionadas. En el primer caso, se describe la situación actual de las y los afrodescendientes a nivel mundial y en Perú, así como de la juventud peruana y la afroperuana; además se reseña las principales normativas a nivel internacional y nacional orientadas a fomentar la participación ciudadana de las y los afrodescendientes y las juventudes. En el segundo caso, se sintetizan investigaciones en las que se ha analizado la forma de representación que tienen las y los afroperuanos; y las dificultades, avances y desafíos para la participación política que han encontrado los miembros de Ashanti Perú.

El marco teórico, descrito en el tercer capítulo, son los conceptos claves y las definiciones operacionales que rigen todo el análisis del proyecto. Por un lado, desde el punto de vista

de derechos se ha incluido el análisis y vinculación de los términos de identidad, enfoque de capacidades humanas, empoderamiento y agencia, y educación como aporte para el cambio; los que han permitido entender el porqué de la necesidad de un proyecto de esta naturaleza. Por otro lado, se ha incluido los términos de democracia, ciudadanía, participación, reivindicación, proyectos de desarrollo, gestión de proyectos de desarrollo, ciclo de gestión de proyectos de desarrollo, co-gestión y procesos; los que permiten hacer un análisis técnico de la gestión de la Escuela.

La metodología utilizada para el levantamiento y procesamiento de datos, así como para el análisis de información es descrita en el cuarto capítulo. En el capítulo cinco se hace una descripción general del proyecto analizado: la Escuela de Formación de Jóvenes Líderes Afrodescendientes; para ello previamente se describe a la organización que la gestiona, Ashanti Perú; además, a la Asociación Negra de Defensa y Promoción de Derechos Humanos – Asonedh, institución que dio origen a Ashanti Perú y que también ha participado de la Escuela.

El eje central de la investigación se encuentra en el capítulo seis, referente a los resultados y análisis de hallazgos, los cuales se han organizado según los indicadores establecidos para cada una de las variables correspondientes a las preguntas específicas de investigación. La información presentada proviene del uso de las diferentes técnicas de recolección aplicadas. Asimismo, por cada resultado descrito se analizan los hallazgos en contraste con el marco teórico a fin de identificar las fortalezas y los puntos de mejora en la gestión de este proyecto, basándose también en la mirada de la co-gestión al ser esta una investigación de la mención de Gerencia de la Participación Comunitaria.

El capítulo séptimo recoge las conclusiones a las que se arriba producto de los resultados analizados en el capítulo previo y en respuesta a cada pregunta específica de la investigación. Además, se plantean las recomendaciones, las que se orientan a mejorar los diferentes aspectos de la gestión de la Escuela como proyecto.

En el capítulo ocho se presenta el aporte de esta investigación a la Gerencia Social, ya que se propone un modelo de gestión, desde una mirada de la co-gestión, para un proyecto de promoción de identidad, empoderamiento y participación ciudadana para jóvenes afrodescendientes en contexto urbano, en el que se propone: (i) las perspectivas a tomar y (ii) los procesos a considerar para su realización. Esta propuesta pretende contribuir tanto a la gestión del proyecto analizado como a la de otros proyectos que encuentren características similares.

Por otro lado, en la redacción de la tesis se ha procurado utilizar un lenguaje inclusivo debido a que no solo es importante la visibilidad y reconocimiento de un grupo poblacional, en este caso el afroperuano, sino que esta idea debe ser transversal a todos los grupos vulnerables; y dado que la Escuela está dirigida tanto a mujeres y hombres jóvenes afrodescendientes se ha tomado como referencia el documento del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables titulado *Si no me nombras, no existo. Promoviendo el uso del lenguaje inclusivo en las entidades públicas* (2017).

Esta investigación se ha podido realizar con la contribución de Ashanti Perú - Red Peruana de Jóvenes Afrodescendientes; que, a través de su presidente, miembros del directorio, colaboradoras y colaboradores, ha aportado su tiempo y disposición para poder responder a las preguntas planteadas en este trabajo. Además, se ha contado con la cooperación de las y los 11 jóvenes que participaron de la Escuela, quienes brindaron su tiempo para responder a las entrevistas y encuestas; de la misma manera, se tuvo la cooperación del tutor y del ponente entrevistados.





## Capítulo I. Planteamiento de la investigación y justificación

### 1.1 Planteamiento de la investigación

La presencia de la población afrodescendiente en el Perú surge de la condición de sus antepasados como personas que fueron esclavizadas durante la época de la Colonia y hasta 1854. Sin embargo, según señalan los historiadores Arrelucea y Cosamalón (2015: 108-168), una vez abolida la esclavitud y habiendo la propia población afrodescendiente realizado esfuerzos individuales para encontrar caminos de inclusión social, no se desarrollaron políticas públicas que permitieran su integración con plenos derechos a la sociedad. Esto se evidencia en las condiciones actuales de esta población que, de acuerdo a los investigadores Valdivia, Benavides y Torero (2007:642-647), se ve afectada por el racismo, niveles de pobreza, débil representación política, escasa valoración histórica, entre otras; lo que a su vez concuerda con lo señalado por las Naciones Unidas - NU (2014: 3-4) en relación al contexto invisibilidad y marginación en el que se encuentran las poblaciones afrodescendientes a nivel mundial.

El antropólogo e investigador peruano Humberto Rodríguez (2008: 31-37) señala que durante la segunda mitad del siglo XX surgieron en el Perú representantes y organizaciones que han venido trabajando en la revalorización de la población afrodescendiente desde diferentes aspectos, como el cultural, legal y social; con el objetivo de lograr el empoderamiento de esta población y la consecución de sus derechos en relación a los problemas de pobreza, racismo y desatención del Estado. En ese sentido, como señala el sociólogo e investigador Néstor Valdivia (2013: 41-43, 101, 120), la labor de las organizaciones afroperuanas desde sus diversos enfoques se realiza partiendo del reconocimiento de la identidad afroperuana.

Entre estas organizaciones se encuentra Ashanti Perú - Red Peruana de Jóvenes Afrodescendientes que ha impulsado la Escuela de Formación de Jóvenes Líderes Afrodescendientes (Escuela) desde el año 2013 en los departamentos de Lima e Ica. La Escuela busca fortalecer las habilidades y capacidades de las y los jóvenes afrodescendientes para que puedan, conforme describe la antropóloga Cecilia Caparachin (2015: 69): reconocer sus derechos, construir su identidad y entender la problemática de la población afroperuana; que les permita desarrollar un discurso para incidir en la ciudadanía y en la generación de políticas para el desarrollo de la población afroperuana.

Ashanti Perú ha realizado tres Escuelas en la ciudad de Lima entre los años 2013 y 2017 en las que han participado 80 jóvenes afrodescendientes quienes han recibido formación, desde la realidad de la población afroperuana, en aspectos como liderazgo, identidad, juventud, derechos humanos y participación ciudadana; y en quienes se ha observado su empoderamiento en ámbitos como el personal, laboral, social y político; en los cuales han vinculado su identidad afrodescendiente para generar acciones reivindicativas.



A partir de ello la investigación formula como pregunta general: ¿cuáles son los factores de éxito de la Escuela de Formación de Jóvenes Líderes Afrodescendientes, realizada en el periodo 2013-2017 en Lima, que han permitido promover la identificación étnica, el empoderamiento y las prácticas de participación ciudadana de sus egresadas y egresados?

Para definir los aspectos a analizar en relación a la pregunta general, se plantea como preguntas específicas: ¿cuáles son las características de la implementación y evaluación de la Escuela que han permitido la formación de las y los jóvenes?, ¿cuáles son las características de la metodología de enseñanza-aprendizaje que han permitido la formación de sus participantes? y ¿cuáles son las percepciones y valoraciones de las y los participantes sobre la contribución de la Escuela en su desenvolvimiento como ciudadanas y ciudadanos?

Desde la Gerencia Social se realiza el análisis de un proyecto de desarrollo humano a través de una iniciativa orientada a jóvenes afrodescendientes que promueve el propio entendimiento y promoción de sus derechos, a fin de entender las particularidades requeridas durante su gestión.

El alcance de la investigación se centra en estudiar a las ediciones de la Escuela de Formación de Jóvenes Líderes Afrodescendientes realizadas en Lima durante el periodo 2013-2017 para identificar los aspectos en su implementación que le han permitido formar habilidades y capacidades en sus participantes en relación a su identidad, empoderamiento y participación ciudadana como afrodescendientes.

El análisis de este proyecto de desarrollo humano se plantea desde la perspectiva del círculo de la política cuyos seis componentes: problema, regulaciones, presupuesto, programa, personas y proceso (Hardee 2004: 6-26); permiten evaluar la legitimidad de la Escuela, así como el sentido entre sus componentes y con los dilemas de desarrollo. Asimismo, la Escuela se evalúa desde el marco de las tres etapas del ciclo de un proyecto: diseño, implementación y evaluación (Bobadilla 2017: 34-39); en particular desde la implementación dado que es la etapa que entra en contacto directo con las y los jóvenes participantes. Además, la investigación se enfoca desde una perspectiva de los derechos que busca el proyecto, la que toma en cuenta, según menciona la socióloga y catedrática Teresa Tovar (2017: 54-60) el análisis de: las capacidades a alcanzar, las necesidades a proteger y las dimensiones para garantizar derechos.

## **1.2 Objetivos**

### **- Objetivo general**

Determinar los factores de éxito de la Escuela de Formación de Jóvenes Líderes Afrodescendientes en el periodo 2013-2017 en Lima que han permitido promover la identificación étnica, el empoderamiento y las prácticas de participación ciudadana de sus egresadas y egresados; mediante la identificación de las características de la implementación y evaluación, el conocimiento de la metodología de enseñanza-aprendizaje empleada, y la identificación de las percepciones y valoraciones de las y los

participantes sobre la contribución que ha tenido la Escuela; a fin de formular la propuesta de un modelo de gestión para un proyecto de similares características.

- **Objetivos específicos**

- a. Identificar las características de la implementación y evaluación de la Escuela que han permitido la formación de las y los jóvenes.
- b. Conocer las características de la metodología de enseñanza-aprendizaje del programa que han permitido la formación de sus participantes.
- c. Identificar las percepciones y valoraciones de las y los participantes sobre la contribución que ha tenido la Escuela en su desenvolvimiento como ciudadanas y ciudadanos.
- d. Formular una propuesta de un modelo de gestión para un proyecto de similares características.

### **1.3 Justificación de la investigación**

El examinar los aspectos clave del proceso llevado a cabo en la Escuela facilitará entender cuáles son los factores que han permitido promover la formación de la identificación étnica, el empoderamiento y las prácticas de participación ciudadana de sus egresadas y egresados.

Además, dado que hay una necesidad de políticas específicas hacia la población afroperuana en materia de empoderamiento y participación (Ministerio de Cultura 2016a: 36-49; Ríos 2015: 179-183), es de relevancia conocer el proceso de una iniciativa que se enfoca en promover su desarrollo en dichos aspectos, para que pueda ser una referencia para plantear experiencias similares que repercutan en beneficio de esta población.

A su vez la investigación contribuirá al campo de la Gerencia Social al generar conocimiento sobre el trabajo realizado desde las organizaciones con población joven afroperuana; y al aportar con la propuesta de un modelo de gestión para un proyecto de similares características permitirá a Ashanti Perú fortalecer su trabajo de formación de ciudadanía con jóvenes afrodescendientes y a los agentes públicos y privados tener un modelo de referencia que pueda ser adecuado conforme a la realidad local de la comunidad joven afrodescendiente en la que intervengan.

## Capítulo II. Marco contextual

### 2.1 Marco contextual y normativo

#### 2.1.1 Marco contextual

##### - La población afrodescendiente

Las Naciones Unidas - NU (s/f: 5-6) reconocen que hay alrededor de 200 millones de personas afrodescendientes en América, además de aquella población africana y sus descendientes alrededor del mundo; quienes enfrentan diversas situaciones de vulnerabilidad y exclusión social vinculadas a la herencia de la esclavización a la que fueron sometidos en América; las que a su vez se ven reforzadas debido a factores como: edad, sexo, idioma, religión, origen social, posición económica, entre otros. Además, señala (2014:4) que este contexto de vulnerabilidad se manifiesta en los bajos niveles de participación política de las y los afrodescendientes, ya sea para elegir o ser elegidos en cargos políticos, lo que conlleva a una débil representación de esta población en espacios de toma de decisiones para que se consideren sus necesidades y derechos.

##### - La población afroperuana

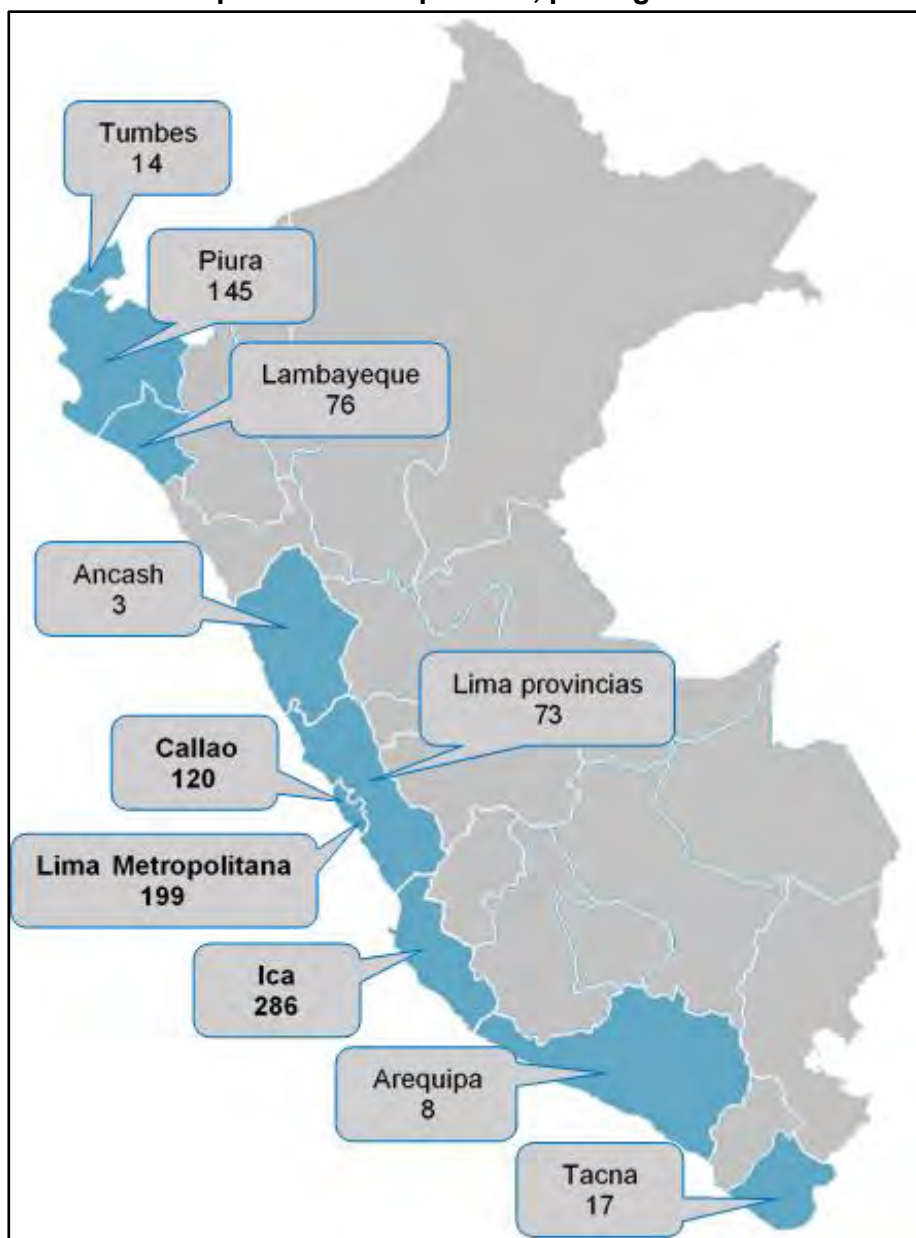
El Ministerio de Cultura, a través del Plan Nacional de Desarrollo de la Población Afroperuana - Plandepa, describe como afrodescendiente a “la persona de origen africano que vive en las Américas y en todas las zonas de la diáspora africana por consecuencia de la esclavitud, habiéndosele negado históricamente el ejercicio de sus derechos fundamentales (...) entendiendo como afroperuana o afroperuano a la persona afrodescendiente natural de Perú” (2016a: 29).

Sobre esta población hubo carencia de información estadística oficial hasta el año 2018, cuando el Instituto Nacional de Estadística e Informática - INEI emitió los resultados de los *Censos Nacionales 2017: XII de Población, VII de Vivienda y III de Comunidades Indígenas* - Censo 2017, que han proporcionado por primera vez data desde el año 1940, cuando se contó por última vez en un censo a las y los afrodescendientes (Defensoría del Pueblo 2011: 11,107). Dada esta limitación en la información, por varios años solo se han realizado estudios, investigaciones y aproximaciones que permitieron conocer la situación social de la población afroperuana.

Los resultados oficiales del Censo 2017 muestran que el 3.56% de las personas de 12 a más años de edad se autoidentifican como afrodescendiente, afroperuano(a), negro(a), zambo(a), mulato(a) o moreno(a) (acepciones utilizadas en el Censo 2017 para referirse a la población afrodescendiente), lo que equivale a 877 mil 429 personas en el Perú (INEI 2018). Este porcentaje concuerda con las aproximaciones previas que existían sobre la población afroperuana, como en el caso de Valdivia, Benavides y Torero (2007: 617), quienes señalaron que demográficamente la población afroperuana constituye una minoría.

Por otro lado, el Ministerio de Cultura (2016b: 9) identificó 941 centros poblados en 10 regiones de la costa en donde hay presencia concentrada de población afroperuana, ubicando el 64% de ellos en el conjunto de las regiones de Lima Metropolitana-Callao e Ica. Asimismo, la Secretaría Nacional de la Juventud - Senaju (2011: 105) señala que existe también numerosa población afroperuana en zonas rurales y urbano-periféricas.

**Gráfico N° 2.1: Mapa con número de centros poblados con presencia concentrada de población afroperuana, por regiones**



Fuente: Elaboración propia. En base a: Ministerio de Cultura (2016b: 9, 66).

En cuanto a la percepción sobre su propia cultura e identidad, el Ministerio de Cultura (2015: 101- 112) refiere que menos del 30% de las y los afroperuanos puede identificar a un afrodescendiente de éxito en su barrio, pueblo o localidad; de la misma manera, menos del 36% cree que sus antepasados provienen de África o que fueron esclavizados. Esta situación evidencia que las y los afroperuanos tienen un limitado reconocimiento sobre su



propia historia y aportes; asimismo, que carecen de modelos referentes basados en su identidad étnico-racial, mostrando que existen barreras de acceso que limitan, lo que las NU (2012: 54) llama, el derecho de información que sea socialmente necesaria para que puedan decidir sobre sus propias acciones políticas, económicas y sociales.

En relación a las percepciones de la sociedad sobre la población afroperuana, esta es vista entre las más discriminadas en el Perú. Así, de acuerdo al Ministerio de Cultura (2018: 46, 50-51) el 59% de las y los peruanos la considera como “muy discriminada”. Los principales motivos que percibe la propia población afrodescendiente para ser discriminada son, de forma independiente: color de piel (65%), las costumbres (17%), rasgos faciales o físicos (15%) y la forma de hablar (15%). En esa misma línea, el Ministerio de Cultura (2016a: 38) indica que cerca del 43% de la población afroperuana ha presenciado el maltrato o discriminación hacia otra persona afroperuana, principalmente debido a su raza.

Sobre la valoración por parte de las y los afrodescendientes sobre su representación en entidades y organismos públicos, la Secretaría Nacional de la Juventud - Senaju (2011: 130-131), citando un diagnóstico realizado por el Centro de Desarrollo Étnico - Cedet en el 2008, refiere que el 80% de las personas encuestadas se sentían muy poco o muy deficientemente representada, que el 14.3% se consideran representadas aunque con algunos defectos, en tanto que solo el 4.4% se perciben adecuadamente representadas. Además, el Jurado Nacional de Elecciones (2018a) recoge que de las candidaturas al congreso para las Elecciones Generales 2016, solo 10 eran afroperuanas.

En cuanto a su desarrollo laboral, el Ministerio de Cultura (2016a: 41) sostiene que las y los afroperuanos se ubican principalmente en trabajos no calificados (29%) mientras que sólo 6% se desarrolla como científicos o intelectuales, frente al 10% del promedio nacional. En lo educativo, también el Ministerio de Cultura (2016a: 45) señala que el 33.1% de las y los jóvenes afroperuanos entre los 18 y 26 años han accedido a educación superior cuando el promedio nacional es de 43.4%. En tanto, los datos del Censo 2017 (INEI) muestran que el 5.74% de la población afroperuana ha culminado la educación superior universitaria, frente al 10.62% del promedio nacional. Estos resultados muestran, desde diferentes ángulos, que el nivel educativo de esta población presenta brechas frente al nivel del promedio nacional.

#### **- La juventud en el Perú**

El Estado peruano establece que la juventud se encuentra en el rango entre los 15 y 29 años de edad (Congreso de la República 2002). De acuerdo a los resultados del Censo 2017, el INEI (2018a) determinó que hay 7 millones 869 mil 821 de jóvenes, lo que equivale al 25.19% de las 31 millones 237 mil 385 de personas que conforman la población nacional (INEI 2018b: 29).

Según el mismo censo, en Lima Metropolitana y en la provincia constitucional del Callao viven 2 millones 661 mil 499 de jóvenes, es decir, el 33.81% de la población joven nacional. Desagregando por rango de edades en estas dos localidades, el 74.60% de las y los jóvenes entre 15 a 19 años asiste a algún colegio, instituto o universidad; en tanto que en el grupo de 20 a 24 años lo hace el 43.50% y en el grupo de 25 a 29 años, el 21.37%. Por otro lado, el 16.38% de jóvenes de Lima y Callao en el rango de 15 a 19 años realiza

trabajos por algún tipo de pago, porcentaje que sube en las categorías de 20 a 24 años (63.30%) y de 25 a 29 años (79.76%).

Al respecto de su participación política, el Jurado Nacional de Elecciones - JNE (2018b: 6), indica que de las 113 mil 207 candidaturas en las elecciones Regionales y Municipales de 2018, solo 31 mil 392 fueron de jóvenes, es decir, el 27.72%; no obstante, que para gobernadora o gobernador regional fue de 0% y para la alcaldía provincial o distrital fue de 2.17%, siendo mayores los porcentaje de participación joven para puestos accesitarios (42.21%), de consejería regional (28.49%) y de miembros del concejo provincial (31.77%) o distrital (30.86%). Además, indica que, de las y los 130 congresistas, solo 3 son jóvenes; y que solo el 8.1% de las personas afiliadas a partidos políticos son jóvenes (2018:11).

### **- La juventud afroperuana**

Los resultados del Censo 2017 (INEI 2018) señalan que hay 291 mil 888 jóvenes afrodescendientes en el Perú, lo que corresponde al 3.71% de la juventud nacional, así como al 33.26% de la población afroperuana; siendo que 87 mil 716 ellas y ellos viven en la provincia de Lima y en la provincia constitucional del Callao.

Este grupo poblacional, jóvenes y afrodescendientes, presenta especificidades que conllevan una serie de retos a afrontar relacionados a su inclusión en la sociedad adulta, así como a su inclusión en una sociedad intercultural; pues como recoge la Secretaría Nacional de la Juventud - Senaju (2011:113, 116-117) las y los jóvenes afrodescendientes tienen dificultades para acceder a las universidades debido a la escasez de recursos; cuentan con duras condiciones de trabajo, principalmente entre quienes residen en zonas rurales y presentan desvalorización de su identidad por parte de la sociedad. Además, sobrellevan situaciones de vulneración social desde edades tempranas, tales como: discriminación racial en la etapa escolar; prejuicios hacia los hombres y las mujeres jóvenes afrodescendientes asociados a la delincuencia, agresiones sexistas; asimismo, el maltrato y discriminación en diversos espacios. Esto conlleva a una ambivalencia respecto a su identidad étnica y en algunos casos a una baja autoestima o escasa estimación de sí mismos.

Adicionalmente, el estudio exploratorio a jóvenes afrodescendientes realizado por Caparachin (2015: 153-164) con la colaboración de jóvenes de Ashanti Perú identifica que el 68.5% de las y los 255 jóvenes participantes en diez ciudades de los departamentos de Lima, Lambayeque, Piura, Ica y Arequipa; consideran que el principal problema que afronta la juventud afroperuana es el prejuicio y discriminación, seguido por la débil identidad con un 8,5%. En ese sentido, las y los jóvenes encuestados identifican que recibir apodos, chistes o comentarios racistas es la situación que más ocurre en su vida diaria, siendo un 70% quienes indican que al menos una vez los han recibido. Además, recopila que ellas y ellos consideran que como población afroperuana se les reconoce más que a otros grupos por ser deportistas (68.5%), bailarines (57.6%) y cocineros (50.6%) y a la vez menos por ser políticos (50.4%), maestros/as (43.6%) o doctores (54.7%).

En el mismo estudio (2015: 139-141) la mayor parte de las y los encuestados afirma que no tiene participación activa en alguna organización o agrupación (68.9%); mientras que de las y los jóvenes afroperuanos que sí participan (31.1%), la mayor parte lo hace en



alguna organización afroperuana (36.7%) o grupo cultural (35.4%), en tanto que pocos lo hacen en un partido político (2.5%).

### **- Experiencias de formación de poblaciones afrodescendientes**

Una experiencia de trabajo en formación de población afrodescendiente es la Escuela de Formación de Líderes Afrodescendientes en Derechos Humanos que realiza la Organización de Desarrollo Étnico Comunitario - Odeco de Honduras, que se lleva a cabo desde el 2006. Este es un programa en módulos cuyo objetivo, de acuerdo a su blog oficial, es “contribuir al mejoramiento de las capacidades de las personas, poblaciones y comunidades Afrodescendientes, para su inclusión política, económica, cultural y ambiental y la defensa de los Derechos Territoriales y Ambientales”. Para ello convoca a 40 participantes que son becadas y becados para ser parte durante cinco meses en actividades presenciales y a distancia. Esta experiencia de formación es el modelo de referencia que se tomó para la Escuela de Formación de Jóvenes Líderes Afrodescendiente de Ashanti Perú.

### **2.1.2 Marco normativo**

De la normativa internacional y nacional se desprende el reconocimiento que han realizado los Estados, a través de las Naciones Unidas y en particular el Estado peruano, sobre la situación de vulneración histórica de las poblaciones afrodescendientes; así como la responsabilidad que tienen para su inclusión, visibilización, empoderamiento y desarrollo de capacidades que les posibilite su participación y acceso a derechos. Las políticas en juventud también reconocen la importancia del empoderamiento de las y los jóvenes que les permita mayores niveles de participación para una mejor inclusión tanto social como económica.

#### **a. Instrumentos de derecho internacional**

##### **- Declaración Universal de Derechos Humanos**

Proclamación realizada en 1948 por las Naciones Unidas, que señala los derechos fundamentales de los individuos, entre ellos, en el artículo 1 indica que “todos los seres humanos nacen libres e iguales en dignidad y derechos (...)”; mientras en el artículo 2 refiere que “toda persona tiene los derechos y libertades proclamados en (...) [la] Declaración, sin distinción alguna de raza, color, sexo (...) o cualquier otra condición”.

Además, en relación a la educación, indica en el artículo 26 que “toda persona tiene derecho a la educación (...)” la que “tendrá por objeto el pleno desarrollo de la personalidad humana y el fortalecimiento del respeto a los derechos humanos y a las libertades fundamentales; favorecerá la comprensión, la tolerancia y la amistad entre todas las naciones y todos los grupos étnicos o religiosos; y promoverá el desarrollo de las actividades de las Naciones Unidas para el mantenimiento de la paz”.

##### **- Objetivos de Desarrollo Sostenible**

Establecidos por las Naciones Unidas en el año 2015 como parte de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, la que busca promover acciones en favor de las personas, el planeta y la prosperidad durante 15 años.

Si bien, como señala la Comisión Económica para América Latina y El Caribe - Cepal (2015), los Objetivos de Desarrollo Sostenible – ODS no hacen una mención específica a la situación de las y los afrodescendientes; entre los diecisiete ODS existen algunos que tienen repercusión en esta población en función de su empoderamiento, inclusión social y participación ciudadana.

Así, como parte del objetivo 4: garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos; se encuentra como meta “de aquí a 2030, asegurar que todos los alumnos adquieran los conocimientos teóricos y prácticos necesarios para promover (...) los derechos humanos, la igualdad de género, la promoción de una cultura de paz y no violencia, la ciudadanía mundial y la valoración de la diversidad cultural y la contribución de la cultura al desarrollo sostenible”.

Además, el objetivo 10: reducir la desigualdad en y entre los países; tiene entre sus metas el “potenciar y promover la inclusión social, económica y política de todas las personas, independientemente de su edad, sexo, discapacidad, raza, etnia (...) u otra condición; así como el garantizar la igualdad de oportunidades y reducir la desigualdad de resultados, incluso eliminando las leyes, políticas y prácticas discriminatorias y promoviendo legislaciones, políticas y medidas adecuadas a ese respecto”.

#### **- Declaración sobre los Derechos de las Personas Pertenecientes a Minorías Nacionales o Étnicas, Religiosas o Lingüísticas**

Proclamada por las Naciones Unidas en 1992, busca garantizar los derechos de las poblaciones que son parte de alguna minoría en los diversos estados miembros. Reconoce la diversidad en identidad étnica o cultural, al igual que la necesidad de su promoción, el derecho de participación de las personas pertenecientes a minorías, la posibilidad de conocer sobre su propia historia y costumbres; es decir, busca que estas poblaciones puedan desarrollarse plenamente en su diversidad sin que por ello se restrinja algunos de sus derechos.

#### **- Declaración y Programa de Acción de la Conferencia Mundial contra el Racismo, la Discriminación Racial, la Xenofobia y las Formas Conexas de Intolerancia**

Elaborados como resultado de la Conferencia Mundial contra el Racismo, la Discriminación Racial, la Xenofobia y las Formas Conexas de Intolerancia, realizada el año 2001 por las Naciones Unidas; establecen y reconocen los problemas y conflictos que originan las situaciones de discriminación racial, la xenofobia y las formas conexas de intolerancia en la población alrededor del mundo, entre ellas la afrodescendiente; y exhortan a los Estados a trabajar en el respeto de los derechos humanos, para lo que proponen fomentar la participación juvenil como parte de la contribución para revalorar la diversidad y generar inclusión social.

#### **- Decenio Internacional para los Afrodescendientes**

Proclamado por las Naciones Unidas – NU para el periodo del 1 de enero de 2015 al 31 de diciembre de 2024 bajo el tema: Afrodescendientes: reconocimiento, justicia y desarrollo; tiene como objetivo principal el promover el respeto, la protección y la realización de todos los derechos humanos y libertades fundamentales de las y los afrodescendientes (2014: 4).

Para ello, cuenta con un programa de actividades (NU 2014: 5-13) que, entre otras cosas, busca fortalecer la participación activa de las y los propios afrodescendientes en el acceso al reconocimiento, justicia y desarrollo; con acciones a nivel internacional, regional y nacional. En ese sentido, la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos tiene a su cargo el Programa de Becas para Afrodescendientes cuyo objetivo es “contribuir a la creación de una nueva generación de activistas afrodescendientes que puedan contribuir a la protección y la promoción de los derechos” (NU s/f: 23).

En un plano de aplicación nacional, el programa de actividades del Decenio Internacional para los Afrodescendientes promueve que los Estados impulsen la capacitación de las y los afrodescendientes en relación al uso de instrumentos y medidas que les permitan participar en asuntos públicos, a la vez que tratar el racismo y la discriminación racial (NU 2014: 6-7).

#### **b. Normativa de alcance nacional**

##### **- Constitución Política del Perú**

Decreta, en el artículo 2, los derechos que tienen las personas en el Perú, entre ellos el derecho a su identidad; a su libre desarrollo y bienestar; y a que nadie debe ser discriminado por motivo de origen, raza, sexo o de cualquiera otra índole. Asimismo, señala el derecho a participar en forma individual o asociada en la vida política, económica, social y cultural de la Nación; así como el derecho a la identidad étnica y cultural. En tanto que el Estado reconoce y protege la pluralidad étnica y cultural de la Nación.

Además, en el artículo 14, indica que la educación en el Perú prepara para la vida y el trabajo, y fomenta la solidaridad; asimismo, que la formación ética y cívica, así como la enseñanza de los derechos humanos son obligatorias en todo el proceso educativo civil o militar.

Por tanto, este documento fundamental de los derechos y deberes de las personas en el Perú otorga las bases para las acciones que se realizan en el país en función de promover la no discriminación, la identidad étnica, la participación y el empoderamiento de las y los ciudadanos.

##### **- Plan Estratégico de Desarrollo Nacional Actualizado- Plan Bicentenario: El Perú hacia el 2021**

Documento que establece las metas que tiene el Perú hacia el 2021 para su desarrollo, las cuales son enmarcadas en seis ejes estratégicos, siendo número 1 el referido a “Derechos Fundamentales y Dignidad de las Personas”.

Este eje tiene entre sus lineamientos de política el “crear las condiciones institucionales nacionales a través de la dación de políticas públicas inclusivas en beneficio de los pueblos indígenas y afroperuanos, favoreciendo (...) la cultura de éxito (...)”, así como el “combatir toda forma de discriminación, proteger los derechos de los pueblos (...) afroperuanos e impulsar el acceso equitativo de los diversos sectores de interés, especialmente los menos

favorecidos, a las instancias de poder y toma de decisiones” (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico - CEPLAN 2011: 27-54).

Para este alcance, el Plan tiene como una de sus prioridades el “asegurar la vigencia irrestricta de los derechos fundamentales”; lo que permite enmarcar las acciones estratégicas a nivel país para implementar la normatividad pertinentes para la promoción de los derechos humanos, para garantizar la participación de los grupos vulnerables en las decisiones públicas, y para fortalecer las capacidades de la ciudadanía, desde la etapa niñez y juventud, en relación a los derechos humanos y fiscalización pública.

### **i. En materia de juventud**

En relación a la juventud en el Perú, los instrumentos jurídicos son escasos. No obstante, la Secretaría Nacional de la Juventud - Senaju, adscrita al Ministerio de Educación, según su portal web, es la encargada de “liderar, asistir y acompañar la incorporación del enfoque de juventud en las políticas sectoriales, en los tres niveles de gobierno”, para lo cual administra el Registro Nacional de Organizaciones Juveniles, realiza los Congresos Nacional de Juventudes y emite publicaciones sobre la situación de la juventud peruana.

#### **- Ley N° 27802, Ley del Consejo Nacional de la Juventud**

Señala la importancia de la participación y representación de la juventud peruana para su desarrollo integral, tanto en lo económico, cultural y social. Esta normativa da un marco formal a la promoción de la participación juvenil en asuntos pertinentes para su desarrollo, considerando que esta debe ser realizada en contexto de inclusión y sin discriminación. Por cuanto, en relación al tema de investigación sustenta la importancia de procurar la participación de la juventud como ciudadanas y ciudadanos.

#### **- Lineamientos de Política Nacional de Juventudes**

Aprobados mediante Decreto Supremo N° 061-2005-PCM, son once lineamientos que buscan orientar el desarrollo de un plan nacional para la juventud peruana. Entre estos lineamientos se reconoce la importancia de promover la participación de las y los jóvenes, mediante el desarrollo de sus capacidades; así como la de una educación que considere la promoción de la diversidad y la inclusión para lograr su desarrollo. Esto respalda las características que deben contener los programas de formación para jóvenes que se orientan a promover su participación ciudadana, como en el caso de la presente investigación.

### **ii. En materia de población afroperuana**

La Dirección de Políticas para la Población Afroperuana del Ministerio de Cultura, según su portal web, es la encargada de “diseñar e implementar las políticas, planes, programas de protección, promoción de derechos y desarrollo de la población afroperuana, garantizando su desarrollo con identidad, en un marco de igualdad de derechos. Liderar, asistir y acompañar la incorporación del enfoque de juventud en las políticas sectoriales, en los tres niveles de gobierno”, para lo cual administra el Registro de Organizaciones Afroperuanas - ROA, coordina las actividades del Grupo de Trabajo para la Población



Afroperuana - GTPA, realiza publicaciones de material documentario y audiovisual sobre la población afrodescendiente.

#### **- Plan Nacional de Desarrollo de la Población Afroperuana - Plandepa**

Establece las acciones y metas del Estado peruano en relación al desarrollo humano de la población afroperuana planteadas mediante cuatro objetivos estratégicos, siendo el cuarto el de “fortalecer la institucionalidad pública vinculada a la promoción y protección de los derechos de la población afroperuana promoviendo la ciudadanía, su participación y acceso a instancias de decisión” (Ministerio de Cultura 2016:64), el cual reconoce la necesidad de un mayor empoderamiento y promoción de la participación de la propia población afroperuana.

El Plandepa formaliza la intención del Estado por la inclusión de las y los afrodescendientes y brinda un marco de acción para la implementación de los programas y proyectos que se hagan en ese sentido, como lo es el proyecto materia de la presente investigación.

#### **- Orientaciones para la Implementación de Políticas Públicas para Población Afroperuana**

Aprobadas mediante Resolución Ministerial N° 339-2014-MC, están enfocadas en siete orientaciones que guían a los diferentes niveles de gobierno para la implementación de políticas públicas en favor de la inclusión y ejercicio de derechos población afroperuana, incluidas las relacionadas al fortalecimiento de su ciudadanía, participación y acceso a las instancias de toma de decisiones.

Propone acciones en relación a las nuevas generaciones de afroperuanas y afroperuanos, siendo una de ellas “incentivar que los gobiernos regionales y locales, promuevan y fortalezcan las capacidades de las jóvenes y los jóvenes afroperuanos, e incrementen su participación en la elaboración de planes y programas relativos a la juventud”.

De acuerdo al tema de análisis, este documento guía la priorización de temáticas que requieren ser abordadas para la población afroperuana, incluida su juventud, a fin de que sean parte de su propio desarrollo.

## **2.2 Síntesis de investigaciones relacionadas**

En relación al involucramiento de las y los afroperuanos en su desarrollo, en particular mediante la participación política, Candelaria Ríos (2015) en su tesis “Participación y representación legislativa de afroperuanos e indígenas” identifica tres condiciones necesarias para alcanzar la autorrepresentación parlamentaria de la población afroperuana: (i) la construcción colectiva de la identidad étnica desde el discurso, como sujeto político afroperuano que va desde la autoidentificación hasta el reconocimiento del otro; (ii) la existencia de una relación entre congresistas y las organizaciones de las poblaciones que representan, organizaciones que deben estar fortalecidas en lo relacionado con la formación de identidad, estrategias políticas y de negociación, así como en herramientas para hacer frente a la discriminación; y (iii) la defensa por parte de las y los parlamentarios sobre las políticas específicas para los grupos que pretenden

representar, para lo cual se requiere el conocimiento y compromiso con una agenda específica para la población afroperuana.

La investigadora reflexiona sobre la participación política y los movimientos sociales como una forma de fortalecer la ciudadanía, analizando la importancia de la construcción en identidad afroperuana y de la elaboración de una agenda para apoyar la participación exitosa de la ciudadanía, en este caso a través del espacio legislativo, sin dejar de lado el rol que juegan las organizaciones de la sociedad en el proceso de formación.

Por su parte, en relación a la participación política de jóvenes afrodescendientes, en la tesis “Participação política de jovens afrodescendentes na Peru. Analise da experiência da Ashanti Peru Rede Peruana de Jovens Afrodescendentes”<sup>1</sup> de Jorge Ramírez (2017), se identifica las dificultades, avances y desafíos en relación a la participación política que afrontan las y los jóvenes afroperuanos que forman parte de la organización Ashanti Perú, para quienes el proceso de integración a la organización tiene un papel importante, siendo que en algunos casos se dio a partir de su asistencia a la Escuela de Formación de Jóvenes Líderes Afrodescendientes.

En ese sentido, identifica la importancia que le dan los miembros de la organización a ser parte de diferentes procesos de formación y preparación política debido a que estos: (i) resultan elementos motivadores para hacer más efectiva su participación política en diferentes espacios mediante el apropiamiento de una agenda de derechos; (ii) generan espacios de debate y aprendizaje para obtener las herramientas que les permitan proponer los cambios necesarios en favor de la población afroperuana; y (iii) promueven la identidad afroperuana a través del propio autorreconocimiento.

---

<sup>1</sup> Participación política de jóvenes afrodescendiente en el Perú. Análisis de la experiencia de Ashanti Perú, Red Peruana de Jóvenes Afrodescendientes – Traducción propia



## Capítulo III. Marco teórico

### 3.1 Conceptos teóricos

#### a. Identidad

La identidad, según el filósofo peruano Fidel Tubino (2008: 182-186), está en constante construcción y evoluciona en cada individuo debido a las interacciones de las que forma parte y de las que se retroalimenta a la vez que, de sus propias construcciones individuales, mediante lo que se afirma la imagen o concepto que tiene de sí mismo. En esa misma línea, para Amartya Sen (2007: 26-28), economista y premio Nobel de Economía, las identidades en un individuo son múltiples y cada una de ellas hace que el individuo forme parte de diferentes grupos; sin embargo, el reconocimiento de estas identidades no son producto de la casualidad, sino que vienen definidas por un proceso de razonamiento el cual se ve afectado por las posibilidades y limitaciones del contexto en el que se desarrolla, es decir, la identidad si bien es una construcción propia, también tiene influencia del entorno.

De acuerdo a las circunstancias cada individuo deberá valorizar y dar prioridad a sus diversas identidades, lo que tiene consecuencias tanto en sus actos como en las lealtades que mantiene, puesto que le proporciona un sentido de pertenencia y reconocimiento conjunto. Según Sen (2007: 23, 49, 59), a la vez que la identidad puede ser una fuente de orgullo, alegría, fuerza y confianza, también lo es de mayores responsabilidades por el bienestar, éxito y las libertades del grupo en que se identifica, debido a que lleva a actuar fuera de un sentido de egoísmo individual.

Por tanto, la reivindicación de una identidad puede también tener consecuencias desfavorables para los individuos; como reflexiona Sen “la identidad puede matar” (2007:23). Cuando terceras personas menosprecian la identidad de otros individuos, desconociendo que en ambos seres coexiste, lo que denomina el autor (2007: 30-31), “una naturaleza humana común”, se genera que alguna de las identidades del individuo sea tergiversada y que las otras queden invisibilizadas, denigrando a la persona.

Esto no significa que la persona pierde su dignidad, sino que, como indica Tubino (2008: 186), los demás son quienes no dan importancia a las diversas identidades del otro, pese a la resistencia y esfuerzos originados por su autorrespeto. Para el filósofo estadounidense Richard Rorty (2000: 220), en esta circunstancia los individuos son considerados como casos fronterizos; en donde la persona no cumple todas las condiciones para ser tratados con dignidad en el imaginario de los demás.

El débil reconocimiento del individuo, en el que de acuerdo a Tubino (2008: 183), no se valora ni respeta al otro, muestra que no existe una visión intercultural de las relaciones entre colectividades como analiza Etxeberría (2004: 2-10), lo que limita a los grupos a desenvolverse dentro de rasgos definitorios propios y, por el contrario, fomenta una

uniformización cultural en la que se vulnera el deseo propio y afecta elementos sustantivos de la democracia y los derechos básicos de otros.

Entre las diferentes identidades que puede asumir un individuo se encuentran la identidad étnica, que de acuerdo a Valdivia, Benavides y Torero (2007: 614) puede referirse a una comunidad o población que comparte un origen común, una raza, una lengua, un pasado y ciertos valores culturales; aunque de manera más precisa, como analiza Barth “es la organización social de las diferencias culturales, en donde esas diferencias o características, crean el elemento de fronteras étnicas que configuran los elementos diferenciadores de un grupo étnico a otro” (citado en Valdivia, Benavides y Torero 2007: 614-615); es decir, sobre estas características basadas en elementos comunes se crean los vínculos entre quienes se identifican y son identificados como pertenecientes a un grupo.

La presente investigación recopila las acciones de participación ciudadana llevadas a cabo por las y los jóvenes a partir del reconocimiento y valorización a su identidad étnica producto del impacto que ha tenido la Escuela en ellas y ellos, teniendo en cuenta, como se ha analizado, que la reivindicación de una identidad trae como consecuencia acciones en favor del grupo al que se siente pertenencia, pero también puede generar que se tenga que hacer frente a rechazos, tales como la discriminación, cuando la identidad de un grupo no es valorada por terceros.

#### **b. Enfoque de capacidades humanas**

El planteamiento de que existen una serie de capacidades humanas básica para que los individuos tengan una vida digna ha sido desarrollado tanto por el premio Nobel de economía Amartya Sen, como por Martha Nussbaum, filósofa estadounidense y premio Príncipe de Asturias de Ciencias Sociales; el primero desde un enfoque de medición de la calidad de vida como alternativa a la medición económica; la segunda a partir del cuestionamiento al contrato social, el orden social establecido a través de principios políticos, que no incluía en su concepción a diversos grupos de personas de la sociedad (Nussbaum 2007: 29-84).

Analizando para la presente investigación este último enfoque, en donde se discute la exclusión a ciertos grupos; Nussbaum (1998: 40, 47; 2007: 87-89) parte del cuestionamiento sobre ¿qué son realmente capaces de hacer y de ser las personas de un grupo o país? para plantear un listado de diez capacidades que deben ser alcanzadas por los individuos. Estas capacidades son: (i) vida; (ii) salud física; (iii) integridad física; (iv) sentidos, imaginación y pensamiento; (v) emociones; (vi) razón práctica; (vii) afiliación, como la capacidad de vivir con los otros y para con ellos, y como la base social de autorrespeto y no humillación; (viii) otras especies; (ix) juego; y (x) control sobre el propio entorno, tanto político como material.

Nussbaum (1998: 47-49) señala que se puede entender a la lista de capacidades como una lista amplia de oportunidades para el funcionamiento de la vida cuando las personas han tenido la oportunidad de elegir opciones distintas. En ese sentido, plantea que si bien la existencia plena del individuo se manifiesta a través de cómo funciona según lo que ha elegido; las políticas públicas no deberían enfocarse en los funcionamientos de la vida de

las personas, sino en producir capacidades que les permitan desempeñarse en los aspectos que mejor deseen.

Las capacidades, como describe Nussbaum (1998: 40,47; 2007:87-89), son una descripción de los derechos sociales mínimos de las personas, en donde una vida carente de cualquiera de estas capacidades no ha de ser una vida humana buena; por tanto, cada una de ellas debe ser lograda de forma independiente. El satisfacer una de estas capacidades en mayor medida no reemplaza la carencia de otra; no obstante, la autora (2011: 59) destaca a dos de estas capacidades como las centrales: la razón práctica y la afiliación, pues considera que tienen presencia dominante sobre las demás.

La formación de jóvenes afrodescendientes vincula a dos de estas capacidades: (i) afiliación, que se refiere en uno de sus sentidos a que se den las bases sociales del autorrespeto y no humillación, de ser tratado como un ser dotado de dignidad e igual valor que los demás, lo que implica introducir disposiciones contrarias a la discriminación por razón de raza, sexo, orientación sexual, etnia, casta, religión y origen social; y (ii) control sobre el propio medio en el aspecto político, que se refiere a poder participar de forma efectiva en las elecciones políticas que gobiernan la propia vida, tener derecho a la participación política y a la protección de la libertad de expresión y de asociación.

Esto debido a que la Escuela busca promover estas capacidades en las y los participantes para que las puedan poner en funcionamiento en la medida en que sea su decisión libre bajo condiciones externas favorables, bajo la premisa que plantea Nussbaum (1998: 47), en que las capacidades expresan un derecho moral que debiera ser desarrollado ya que los individuos pueden volverse plenamente capaces de funciones humanas mayores en la medida que son provistos de un apoyo material educativo adecuado.

### **c. Empoderamiento**

El impacto de las acciones de los individuos sobre el contexto en el que se desenvuelven se ve afectado por el grado de empoderamiento con el que cuentan. El empoderamiento, según señalan la psicóloga mexicana Susan Pick y colegas 2007:297-298, implica la actuación de los individuos con el propósito de cambiar su entorno en favor de su desarrollo; así, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo - PNUD (2014: 20), indica que el empoderamiento permite que un grupo poblacional pueda ser incluido en su propio bienestar, a partir de sus motivaciones, condiciones y expectativas. Esta inclusión es en sí el derecho que tiene todo grupo en ser participe de las decisiones que afectan su futuro.

Por tanto, el empoderamiento implica una energía hacia afuera del individuo, no obstante, para que este se alcance, debe existir también otra fuerza que lo lleve a generar previamente cambios internos, transformaciones y decisiones personales sobre su propio destino, a lo que se conoce como agencia. Tanto el empoderamiento como la agencia refieren cambio, sin embargo, la diferencia entre ambas es hacia donde impacta.

Amartya Sen refiere que la agencia es la habilidad de definir las metas propias de forma autónoma y de actuar a partir de ellas mismas (citado en Pick y otros 2007: 295). Esta genera conciencia sobre el propio camino y las oportunidades del individuo, así como

cuestiona los límites existentes. La agencia pasa a ser empoderamiento cuando empieza a impactar en el contexto (Pick y otros 2007: 299). No obstante, ambas exigen responsabilidades sobre el propio accionar.

De acuerdo con Pick y otros (2007: 300), las capacidades necesarias para lograr empoderamiento y agencia se deben desarrollar a partir de la transformación tanto de conductas como de conocimientos. En relación a las conductas se requiere se desarrollen habilidades y competencias para lograr cambios, mientras que los conocimientos deben ser transmitidos mediante una pertinente educación ciudadana que permita tener a los individuos conocer sus derechos, deberes y contexto. Por ello, respecto al proyecto analizado en la investigación, se busca identificar las condiciones que favorecen el empoderamiento de las y los jóvenes afrodescendientes, y cómo este les permite un mejor desenvolvimiento como ciudadanas y ciudadanos basándose en las capacidades y los conocimientos asimilados.

#### **d. Educación como aporte para el cambio**

La educación es un proceso transformativo de los individuos. Como reflexiona Jorge Polo, investigador de la Escuela Superior Politécnica del Litoral - ESPOL de Ecuador, en la educación es en donde se forman mentes y en donde existe espacio para que en los primeros años pueda prepararse individuos críticos, para que al contrario de inculcar obediencia ciega se dé lugar a “una capacidad reflexiva y crítica que les capacite para obedecer las leyes cuando estas sean racionales y justas, pero también para juzgarlas, reevaluarlas y si es necesario reformarlas o transformarlas desde un libre y sereno ejercicio de la razón” (2018: 172). A la luz de esta idea, se puede comprender el modelo de educación bancaria y el de educación popular que describe el premiado filósofo y pedagogo brasileño Paulo Freire.

La educación bancaria, señala el referido experto, es aquella que desconoce el sentido histórico del hombre y más bien busca domesticar la reflexividad de la conciencia, limitando la capacidad de crítica, reflexión y cuestionamiento de los individuos; por lo que “la educación “se transforma en un acto de depositar en el cual los educandos son los depositarios y el educador es el quien deposita” (Freire 2005: 78).

En ese sentido, Freire utiliza los conceptos de oprimidos y opresores señalando que “lo que pretenden los opresores es transformar la mentalidad de los oprimidos y no la situación que los oprime. A fin de lograr una mejor adaptación a la situación que a la vez, permite una mejor forma de dominación” (2005: 81); situación que no permite que el individuo participe en su propia vida.

Por el contrario, la educación popular aparece como transformadora del individuo para que este sea parte de los cambios de su entorno a través de la incidencia, ya que se constituye como un “ejercicio político pedagógico” en el que si bien los cambios no dependen solamente de la educación, si esta no existe, no se podrán dar las transformaciones en los contextos políticos, sociales, culturales y económicos en donde “se construyen la desigualdad, la exclusión, la segregación y las injusticias en nuestra sociedad” (Mejía 2015: 108). Por ello, el pedagogo brasileño indica que la educación popular ha estado presente



“en los procesos de promoción y gestión de las organizaciones comunitarias y los Movimientos Sociales (...) (Freire, 1970)” (citado en Jiménez y Echeverri 2013: 99).

Las investigadoras en educación comunitaria de la Universidad Pedagógica de Colombia, Emperatriz Jiménez y Catalina Echeverri (2013: 99) refieren que a través de la educación popular se han construido organizaciones ciudadanas que intervienen en procesos de recuperación de la democracia y en la democratización de las estructuras formales de participación política de los Estados, y que estas utilizan herramientas de comunicación alternativas que parten de la crítica y retorno de la cultura; señalando además, que este tipo de educación ha sido modelo para otras concepciones similares que han tomado diferentes acepciones, tales como: la educación ambiental, la educación en derechos humanos, la educación para la paz, la educación para la equidad de género, la educación contra la discriminación, la educación intercultural.

Dentro de estos enfoques de educación popular que buscan generar cambios en los individuos para que participen de su contexto, se puede situar la educación ciudadana, la que de acuerdo a Patricio Valdivieso, profesor del Instituto de Ciencia Política de la Pontificia Universidad Católica de Chile (2005: 135), tiene por finalidad estimular las disposiciones y competencias para la deliberación responsable y la participación ciudadana en el régimen político democrático.

En esta perspectiva el educador e investigador colombiano Marco Mejía (2015: 108-113) identifica diez características de lo que es la educación popular:

- “
1. Su punto de partida es la realidad y la lectura crítica de ella para reconocer los intereses presentes en el actuar y en la producción de los diferentes actores. (...)
  2. Implica una opción básica de transformación de las condiciones que producen la injusticia, la explotación, dominación y exclusión de la sociedad. (...)
  3. Exige una opción ético-política en, desde y para los intereses de los grupos excluidos y dominados, para la pervivencia de la madre tierra. (...)
  4. Construye el empoderamiento de excluidos y desiguales y propicia su organización para transformar la actual sociedad en una más igualitaria y que reconozca las diferencias. (...)
  5. Construye mediaciones educativas con una propuesta pedagógica basada en procesos de negociación cultural, confrontación y diálogo de saberes (...)
  6. Considera la cultura de los participantes como el escenario en el cual se dan las dinámicas de intraculturalidad, interculturalidad y transculturalidad de los diferentes grupos humanos
  7. Propicia procesos de autoafirmación y construcción de subjetividades críticas. (...)
  8. Se comprende como un proceso, un saber práctico-teórico que se construye desde las resistencias y la búsqueda de alternativas a las diferentes dinámicas de control en estas sociedades. (...)
  9. Genera procesos de producción de conocimientos, saberes y de vida con sentido para la emancipación humana y social. (...)
  10. Reconoce dimensiones diferentes en la producción de conocimientos y saberes, en coherencia con las particularidades de los actores y las luchas en las cuales se inscriben. (...)
- “

Estas características, que se refieren a la construcción del individuo dentro de la realidad de su contexto y para aportar en él, se desarrollan según señala el autor (2015: 114-115) en seis ámbitos en los que la persona se desenvuelve para la transformación: (i) de individuación, (ii) de socialización, (iii) de vinculación a lo público, (iv) de vinculación a

movimientos y formas organizadas, (v) de construcción de procesos de gobernabilidad, y, (vi) el de la masividad

En ese sentido, así como las personas son capaces de influir en su medio una vez que se encuentran empoderados, el entorno influye también en el comportamiento de las personas. Así, el experto en comunicación para el cambio social Neill Mckee y sus colegas (2000b: 4-5) señalan que hay una interacción entre las personas y su medio, y postulan que para que se den los cambios en las personas se necesita de un entorno propicio para ello, el cual tiene diferentes componentes: la legislación y políticas públicas, la oferta de servicios, el sistema educativo, los factores culturales, la religión, los factores sociopolíticos, los factores socioeconómicos, el entorno físico y entorno organizacional o institucional. Por ello, si las personas quieren un cambio, deben encontrar un sistema que responda a sus necesidades debido a que además pueden encontrar otras limitaciones sociales (como la familia, las amistades, la comunidad, la economía, la religión) que los van a restringir.

Por tanto, la forma en que el educando experimenta el proceso de aprendizaje, según se recoge de Mckee y colegas (2000b: 5, 20-22), puede promover o inhibir el desarrollo y el cambio de comportamientos positivos. Este proceso, según indican, debe tener algunas características: (i) ser de calidad y orientado al público al que se dirige, debido a que las necesidades de aprendizaje y oportunidades de estudio son distintas; (ii) cuanto más participen las propias poblaciones será mejor para el desarrollo y la ejecución de los programas porque puede incrementar considerablemente la eficacia de los mismos, (iii) estar basado en modelos exitosos relacionados con la calidad de la enseñanza, y (iv) los diferentes tipos de costos (financieros, logísticos, de oportunidad, entre otros) deben poder ser asumidos por los actores.

La investigación examina la formación que realiza Escuela, vista como una educación popular en el aspecto ciudadano que busca el cambio de las y los jóvenes, proporcionándoles capacidades para participar y contribuir en la defensa de sus derechos como población afrodescendiente. Así, se analiza las condiciones de su ejecución en relación a sus objetivos de transformación de las personas y a su vez, como medio para crear un entorno favorable que permita el desarrollo de habilidades a través del proceso de aprendizaje.

### **3.2 Definición operacional de términos**

#### **a. Democracia**

De acuerdo al Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo - PNUD (2004: 36, 54), la noción de democracia, relacionada a los procesos electorales y la elección de los representantes de la población, es decir, el conjunto de condiciones para elegir y ser electo, es denominada como democracia electoral. Sin embargo, el concepto de democracia puede ser más amplio, definiéndose como una manera de organizar la sociedad con el objeto de asegurar y expandir los derechos de los cuales son portadores los individuos; lo que es llamado democracia de ciudadanía, la cual avanza para que los derechos se tornen efectivos utilizando las libertades políticas como palanca para construir la ciudadanía civil y social, y a su vez permitiendo hacer el tránsito a los individuos de electores a ciudadanos.



En ese sentido, como recogen el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo - PNUD y Secretaría General de la Organización de los Estados Americanos - OEA (2010: 32-33), la democracia es “una forma de organización del poder en la sociedad con el objetivo de ampliar la ciudadanía, evitar o limitar la dominación de individuos o grupos que impidan este objetivo y lograr la perdurabilidad de la organización democrática. Regula las relaciones entre individuos, organizaciones y Estado de acuerdo con normas emanadas de la voluntad popular y procedimientos democráticos”; siendo que busca corregir el desbalance de poder, viabilizar los derechos y crear otro poder que regule el poder en la sociedad; permitiendo así la creación de ciudadanía.

Asimismo, la democracia puede ser vista desde sus tres formas de construcción, como apunta Julio Chávez (2008: 68-69), investigador y sociólogo peruano: (i) democracia representativa, referida al régimen político donde participan partidos políticos y se dan elecciones; (ii) democracia directa, referida a la prácticas gremiales y sindicales o a las manifestaciones populares en las calles; y (iii) democracia participativa, en donde se da la participación de la ciudadanía en espacios de concertación, gestión y vigilancia. Esta última recoge la pluralidad de intereses y demandas sociales para que se generen políticas que las consideren.

Es así que la investigación busca identificar los espacios y las formas que las y los jóvenes han encontrado para promover la expansión de sus derechos en el contexto en el que se encuentran, bajo la perspectiva de democracia de la ciudadanía como de democracia participativa.

#### **b. Ciudadanía**

El PNUD (2004: 50-52) señala que la noción de ciudadanía implica un estatus para cada persona como miembro de pleno derecho de una comunidad y abarca diversas esferas que se expresan en los derechos y las obligaciones que tienen; siendo que la expansión de la ciudadanía es una condición del éxito de una sociedad; por lo que la medida del desarrollo de una democracia está dada por su capacidad de dar vigencia a los derechos de los ciudadanos y constituir a éstos en sujetos de las decisiones que los afectan.

En relación a las formas de ciudadanía, el reconocido politólogo argentino Guillermo O'Donnell (1993: 13, 14) planteó que en América Latina una proporción considerable de individuos no pueden ejercer sus derechos civiles y son discriminados, pese a que sus derechos políticos están razonablemente protegidos. Denominó a ese fenómeno “ciudadanía de baja intensidad” y lo atribuyó a barreras objetivas, como la debilidad del Estado democrático de derecho y el efecto de las desigualdades sociales extremas. Por otro lado, el Council of Europe (2017) señala el concepto de ciudadanía activa como aquella que implica trabajar hacia el desarrollo de la comunidad a través de la participación para mejorar la calidad de vida de todos los miembros de la comunidad.

En el caso de la juventud, el doctor en sociología español Jorge Benedicto (2015: 933-935) señala que la formación de la ciudadanía no es un acto inmediato, sino que se construye a través de experiencias y la implicación en la esfera pública; para lo cual se adquieren

capacidades en espacios institucionales, como escuelas; o de relacionamiento, como la calle; que les permite entender e interpretar el mundo en el que viven.

Es así que se busca identificar cómo a partir de su paso por la Escuela las y los jóvenes han podido desarrollar una mayor ciudadanía y qué tanto están involucrados en su propio bienestar para avanzar en la consecución de sus derechos desde una perspectiva afroperuana.

### **c. Participación**

La Carta Democrática Interamericana de la Organización de los Estados Americanos - OEA (2001) señala que la participación de la ciudadanía en las decisiones relativas a su propio desarrollo es un derecho y una responsabilidad, así como una condición necesaria para el pleno y efectivo ejercicio de la democracia; siendo que promover y fomentar diversas formas de participación fortalece la democracia (artículo 6). En esta misma línea, vista como un derecho, la participación es reconocida en el artículo 25 del Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos de las Naciones Unidas (1966)

De acuerdo con el portal web de la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas (2012), la participación de las personas se manifiesta al ejercer sus facultades como miembros de órganos legislativos, al ocupar cargos ejecutivos, en la elección de los representantes de Gobierno, en las consultas nacionales, en las asambleas populares para tomar decisiones sobre asuntos locales y al representar los intereses de una comunidad en particular, así como al ser parte del debate público y el diálogo.

Las características de la participación, según recoge el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo - PNUD (2018: 11-12), son: (i) realizar acciones convencionales a través de canales institucionales o sociales, así como acciones no convencionales; (ii) llevar a cabo acciones, comportamiento abierto y no sólo actitudes, deseos o creencias; y (iii) ser carácter voluntario.

A pesar de que no existe una delimitación definitiva en la literatura sobre los alcances de los diferentes tipos de participación, esta puede ser clasificada acorde al ámbito de intervención en las siguientes (PNUD 2018: 11-13): (i) participación política, que tiene la intención o efecto de influir en la acción del Gobierno; (ii) participación comunitaria, que se enfoca a los asuntos que afectan a una colectividad, pero donde no interviene el Estado; (iii) participación social, que se realiza de forma subsidiaria y no implica un involucramiento de los actores sociales en las decisiones públicas; y (iv) participación ciudadana, que implica que los miembros de una sociedad tomen parte de asuntos públicos, ya sea como individuos que portan sus propios intereses o como representantes de una colectividad.

Si bien, la mayoría de las definiciones bibliográficas sobre participación ciudadana se refieren al involucramiento de la ciudadanía en asuntos de Gobierno y asuntos públicos, en la presente investigación se considera la definición construida por el PNUD (2018: 13) en relación a la participación ciudadana como la acción o conjunto de acciones realizadas de manera voluntaria por las personas que portan sus propios intereses o que representan a colectivos, que tiene la intención de incidir directa o indirectamente en los asuntos públicos, desde una perspectiva de deliberación e interés público, en un marco de

pluralidad y respeto a los derechos humanos. Para ello se toma en consideración que el campo de acción es tanto instancias políticas, como sociales y comunitarias, y en general cualquier espacio en donde se desenvuelven las y los jóvenes y en donde han encontrado formas de involucrarse desde su identidad afroperuana, esto para poder identificar las prácticas de participación ciudadana que han llevado a cabo

#### **d. Reivindicación**

Figuroa, Altamirano y Sulmont (1996: 19-21) definen la exclusión social como la acción y efecto de impedir la participación de ciertos grupos en aspectos considerados como valiosos de la vida colectiva, siendo que actúa desde el exterior hacia un grupo en particular y que se aplica en tres esferas de la vida: (i) económica, (ii) política y (iii) cultural. Esta última forma de exclusión se expresa, de acuerdo a los autores, a través de la marginación de sectores con los que no se comparte códigos básicos, así como a través de la discriminación de personas que son percibidas como inferiores, por lo que reciben un trato diferenciado y humillante en sus relaciones sociales.

En ese sentido, desde el enfoque de Fraser (1997: 18-21, 53), las poblaciones excluidas requieren como formas de reivindicación o justicia: (i) la redistribución, para reparar las desventajas socioeconómicas; y (ii) el reconocimiento, en relación a las desventajas culturales por patrones sociales de representación, interpretación y comunicación. Así, los individuos requieren en diferente medida de ambas formas de justicia, ya que, al pertenecer a diversas colectividades; tales como de clase, género, raza, entre otras; necesitará de una de ellas en mayor o menor medida.

En esta lógica se analiza la formación de la Escuela como promotora de la reivindicación de la identidad de sus participantes a través de su reconocimiento, así como generadora de capacidades para que las y los jóvenes sean parte de procesos de inclusión social.

#### **e. Proyectos de desarrollo**

El Project Management Institute (2013: 3) señala que un proyecto es “un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único (...) que puede ser tangible o intangible”. Un caso particular, son los proyectos de desarrollo, que según indica el magíster en sociología y docente Percy Bobadilla (2017: 34), son hipótesis de acción que, a partir de determinados enfoques, buscan cambiar o modificar una situación identificada como problema, en virtud de las cuales se intenta apoyar o ayudar a determinados sectores.

Los proyectos de desarrollo, de acuerdo con el Banco Interamericano de Desarrollo - BID y el Instituto Interamericano para el Desarrollo Económico y Social - INDES (2018: 9), tienen tres características: (i) diversidad de interesados, con diferentes necesidades, expectativas, demandas, nivel de influencia e interés en el proyecto; (ii) sostenibilidad, porque buscan impactos a largo plazo que no necesariamente se materializan en los resultados inmediatos, por lo que los cambios se necesitan monitorear aun después de cerrado el proyecto; y (iii) retorno social, porque buscan mejorar las condiciones de vida y obtener un retorno social a partir de las necesidades de la propia población. Esta última característica, refiere Bobadilla (2017: 7), es porque los proyectos de desarrollo se centran

en obtener el bien común de quienes viven en condiciones de pobreza, exclusión, marginación o inequidad en lo económico, político o cultural.

La Escuela se analiza como proyecto de desarrollo cuyo propósito es lograr la inclusión social, en lo político y cultural de jóvenes afrodescendientes; a fin de llegar a conclusiones sobre su ejecución y formular propuestas de mejora en función de los fines a los que busca contribuir.

#### **f. Gestión de proyectos de desarrollo**

La gestión es definida por el Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola – FIDA (2006: 60) como el “proceso de dirigir, planear, organizar, dotar de personal y controlar las actividades, personas y otros recursos del proyecto con objeto de alcanzar determinados objetivos”. Kotter (2005: 17-25) señala que la gestión se ocupa de enfrentar la complejidad para aportar un grado de orden y consistencia que permita cumplir el plan y objetivos trazados a través acciones para las que reconoce tres procesos: planificación, ejecución y control.

La gestión de proyectos de desarrollo social, de acuerdo al BID y el INDES (2018: 12), es el uso de una combinación de herramientas y técnicas derivadas de buenas prácticas y estándares internacionales para asegurar el logro de los objetivos específicos (resultado, producto o servicio) del proyecto dentro del tiempo (cronograma). En ese sentido, resulta pertinente lo señalado por los investigadores Ernesto Cohen y Rolando Franco (2005: 116) respecto a que en la medida en que se hayan trazado los impactos del proyecto, se puede determinar los productos requeridos y la forma de gestión específica.

Asimismo, si bien Cohen y Franco (2005: 115) hacen una diferenciación analítica entre la gestión y la organización, ambas están entrelazadas; mientras la gestión atiende la dinámica y funcionamiento organizacional, la organización atiende la estructura establecida; por lo que para la investigación se toma a ambos bajo la denominación de gestión, siendo que la organización se traduce en tres aspectos, que señala Bobadilla (2017: 23): (i) la estructura orgánica del proyecto; (ii) la identificación de puestos, nivel de autoridad y funciones requeridas; y (iii) los mecanismos de coordinación y comunicación basados en estandarización de procesos.

La gestión de la Escuela como un proyecto de desarrollo social se analiza en función de las acciones realizadas para cumplir con los objetivos de productos a nivel interno y los objetivos de efectos e impacto externo. Asimismo, se identifica los roles asumidos, el trabajo asignado, la forma de coordinación y los medios para ejecutar el trabajo.

#### **g. Ciclo de gestión de proyectos de desarrollo**

La gestión de los proyectos de desarrollo puede ser dividida en diferentes momentos interconectados, denominados fases o etapas, para lograr los objetivos trazados. Como señala Bobadilla, “las etapas de este ciclo constituyen una forma de organización u ordenamiento de las diversas acciones que subyacen en todo trabajo por el desarrollo” (2017: 39).



No obstante, hay diversas formas en que un proyecto es dividido en etapas; así, de acuerdo con el FIDA (2006: 19-20) se puede considerar cuatro etapas en el ciclo de un proyecto: (i) identificación, (ii) diseño o formulación, (iii) ejecución y seguimiento, y (iv) evaluación; de acuerdo a las Naciones Unidas (2003: 40-49) también se pueden distinguir tres estados del ciclo de vida de los proyectos sociales: (i) preinversión o formulación, (ii) inversión (diseño y ejecución) y (iii) operación (puesta en marcha y operación plena) en donde la evaluación en sus distintas formas está asociada a todas las etapas.

Para el análisis de la Escuela se tomará la propuesta de Bobadilla (2017: 34-39) sobre el ciclo de gestión de proyectos sociales dividido en tres etapas: (i) diseño, (ii) implementación y (iii) evaluación del proyecto.

#### **h. Co-gestión**

La co-gestión o coparticipación es definida por Bobadilla (2013: 2, 15) como la división y asunción de responsabilidades por parte de los diversos actores involucrados en el manejo de los bienes públicos y semipúblicos comunes, para que las obligaciones no están centradas en una de las partes sino, por el contrario, se compartan de acuerdo con roles y reglas de juego claramente establecidas por consenso y tomando en cuenta las capacidades de los involucrados en la puesta en marcha de un programa o proyecto; en ese sentido dándole el carácter distintivo a la Gerencia Social.

La investigación examina a la Escuela en función a la forma en que ha sido co-gestionado el proyecto en sus diferentes etapas.

#### **i. Procesos**

Los expertos en reingeniería de procesos Michael Hammer y James Champy (1994: 37) definen que los procesos de negocio son el conjunto de actividades que reciben uno o más insumos y que crean valor para el cliente. En ese sentido, la Secretaría de Gestión Pública (s/f: 9-10) señala que normalmente las entradas o insumos que recibe un proceso son el resultado de la ejecución de un proceso previo; en tanto que los insumos transformados de un proceso se convierten en sus salidas y son a su vez son las entradas para otro proceso posterior. Esto obliga a que, entre los diferentes procesos al interior de una organización o entre organizaciones, exista una permanente coordinación y comunicación para lograr que los destinatarios de los bienes y servicios generados se encuentren satisfechos.



## Capítulo IV. Diseño metodológico

### 4.1 Estrategia metodológica

Para determinar los factores de éxito de la Escuela que han permitido promover la identificación étnica, el empoderamiento y las prácticas de participación ciudadana de sus egresadas y egresados se aplica el estudio de caso como forma de investigación puesto que permite examinar la experiencia desarrollada, comprender su proceso de gestión, encontrar sus factores de éxito, y explicar sus potencialidades y obstáculos.

La estrategia metodológica empleada es cualitativa, lo que facilita acercarse a mayor nivel los detalles del proyecto y conocer las percepciones, las opiniones y las actitudes sobre el desarrollo e impacto de la Escuela a través de la recuperación de los discursos de los actores y los documentos del proyecto.

### 4.2 Diseño muestral

#### 4.2.1 Población objetivo

La población de estudio está conformada por las y los jóvenes que han participado en la Escuela, así como por las y los ponentes, tutoras y tutores. También por las coordinadoras y coordinadores.

Ashanti Perú ha realizado escuelas en Ica y en Lima; para esta investigación se analizará tres de las escuelas realizadas en Lima: la I Escuela Formación de Jóvenes Líderes Afrodescendientes - 2013, *Conoce y participa por tus derechos*; la IV Escuela de Jóvenes Líderes Afrodescendientes - 2016, *Rumbo al Censo Nacional 2017*; y la V Escuela de Formación de Jóvenes Líderes Afrodescendientes - 2016-2017, *Somos orgullosamente afrodescendientes*.

Para establecer este alcance se valoró cuáles eran las diferencias en la implementación de las escuelas basadas en su ubicación geográfica; así, las escuelas realizadas en Ica incluyeron a jóvenes de cuatro provincias del departamento de Ica y de un distrito del departamento de Arequipa. Por otro lado, en las escuelas realizadas en Lima participaron jóvenes residentes en Lima Metropolitana y el Callao. Por tanto, se determinó realizar la investigación a las escuelas de Lima debido a que se tendría la posibilidad de movilización dentro de esta localidad, así como el contacto directo con los diferentes actores para poder aplicar las encuestas y realizar entrevistas.

Además, se definió un horizonte de tiempo en el cual las y los jóvenes hubieran podido ejercer prácticas de participación ciudadana una vez concluida su formación y por lo tanto se pudiera recoger dicha información a través de sus actitudes y acciones. En ese sentido, se optó por seleccionar ediciones de la Escuela que hubieran finalizado al menos seis

meses antes del inicio del trabajo de campo, siendo que estaba incluida así hasta la V Escuela de Formación de Jóvenes Líderes Afrodescendientes - 2016-2017.

#### **4.2.2 Universo**

El universo de investigación está conformado por las y los 80 jóvenes que han participado en las 3 ediciones de la Escuela seleccionadas, sus 40 ponentes, 15 tutoras y tutores; así como 3 coordinadoras y coordinadores.

#### **4.2.3 Método de muestreo**

A fin de obtener información suficiente y relevante, la muestra es de tipo significativa, que, si bien no permitirá generalizar los resultados encontrados hacia toda la población, sí posibilitará conocer una serie de características de la Escuela para aplicarlas en experiencias similares; por ello los elementos a seleccionar de la muestra pertenecen a todos los grupos relacionados al desarrollo del proyecto: participantes; ponentes; tutoras y tutores; coordinadoras y coordinadores.

#### **4.2.4 Determinación del tamaño de la muestra**

El tamaño de la muestra es determinado mediante método no probabilístico, en el que el número de elementos será acotado y determinado sobre la base de la valoración de la investigadora considerando que es un estudio con muestra significativa.

Para ello se ha tomado en cuenta como criterios que, para las entrevistas semiestructuradas, exista al menos un elemento por cada grupo de análisis (participantes; ponentes; tutoras y tutores; coordinadoras y coordinadores) a fin de contrastar sus testimonios; y como mínimo 10 elementos para la aplicación del cuestionario, para poder identificar coincidencias y divergencias en los datos proporcionados.

En ese sentido, el tamaño de la muestra es de: 1 participante, 1 ponente, 1 tutora o tutor y 1 coordinadora o coordinador para realizar las entrevistas semiestructuradas; y 10 jóvenes participantes que egresaron de la Escuela para aplicar el cuestionario.

#### **4.2.5 Método de selección de elementos de la muestra**

Al ser un muestreo no probabilístico la selección de los elementos es por juicio o conveniencia según los criterios de la investigadora siguientes: acceso a la información de contacto de las fuentes, la predisposición y disponibilidad de tiempo de las fuentes y los medios de conexión disponibles para la comunicación.

Además, para la selección de la o el participante a entrevistar se tomó en cuenta que se haya observado cambios actitudinales y acciones relevantes de participación ciudadana, sobre la base del reconocimiento de su afrodescendencia, posteriores a su formación. Para la elección de la o el ponente y de la tutora o el tutor a entrevistar se consideró que hayan recibido comentarios positivos por parte del presidente de Ashanti Perú sobre su participación como formadores en la Escuela. En tanto que, para la aplicación del cuestionario se tomó en cuenta que las y los 10 jóvenes hayan participado en al menos la mitad del proceso de formación.

### 4.3 Variables e indicadores

Para dar respuesta a las tres preguntas específicas de la investigación se han determinado ocho variables, las cuales describen los diferentes aspectos a analizar de cada una de las preguntas. A su vez, se han definido diecisiete indicadores que permiten clarificar los términos en que es analizada cada variable.

Las variables y los indicadores, de acuerdo a cada pregunta específica, son los siguientes:

#### a. Características de la implementación y evaluación de la Escuela

- Condiciones de la gestión de la Escuela: Se refiere a cómo se ha gestionado la Escuela en relación a los procesos y recursos empleados, a cómo se ha evaluado la formación realizada, cuál ha sido el diseño organizacional establecido y las mejoras o cambios puestos en marcha. Ello se ha definido en los indicadores siguientes: (i) forma de gestión de la Escuela, (ii) nivel de organización de Ashanti Perú, (iii) mejoras implementadas en cada edición de la Escuela.
- Condiciones de la participación de actores: Comprende la identificación de los actores en el proceso de formación, cómo han sido involucrados y se han realizado las coordinaciones con ellos. Esta variable se encuentra operada a través del indicador siguiente: (i) nivel de participación de actores.
- Perfil de las y los participantes: Comprende la caracterización de quienes fueron los sujetos de derecho de la Escuela en relación a su procedencia, experiencia, conocimientos y motivaciones al momento de su participación en Escuela. Variable que está definida en el indicador: (i) tipos de características de las y los participantes.
- Vinculación con las y los jóvenes que egresan de la Escuela: Se refiere a la relación posterior existente entre Ashanti Perú con las y los jóvenes que participaron del proyecto. La variable se precisa en el indicador: (i) tipo de vínculos establecidos con las y los jóvenes luego de egresar de la Escuela.

#### b. Características de la metodología de enseñanza-aprendizaje

- Forma de diseño de contenidos y metodología ejecutada: Se refiere a cómo se han establecido las temáticas, los aspectos a tratar y el método elegido para llevar a cabo el proceso de formación; así como la manera en que se han identificado las necesidades y expectativas de aprendizaje de los sujetos de derecho. Variable definida en los indicadores siguientes: (i) tipo de propuesta metodológica de enseñanza-aprendizaje, (ii) nivel de identificación de las necesidades y expectativas de formación de las y los jóvenes.
- Conocimiento del equipo sobre la juventud afroperuana: Describe las características de las personas encargadas de guiar el aprendizaje (ponentes, tutoras y tutores) al respecto de sus conocimientos y experiencia en el rol asignado. Esta variable está operada a través de los siguientes indicadores: (i) nivel de conocimiento técnico y práctico, (ii) tipo de experiencia de trabajo con juventud y población afroperuana, (iii) grado de conocimiento sobre las características de la juventud afroperuana.

**c. Percepciones y valoración de las y los jóvenes sobre la contribución que tuvo la Escuela en su desenvolvimiento ciudadano**

- Percepción sobre el desarrollo de la Escuela: Relacionada a los pareceres y opiniones sobre la calidad operativa y educativa del proyecto. Variable detallada en los indicadores siguientes: (i) Nivel de valoración sobre el aprendizaje recibido, (ii) nivel de valoración sobre la calidad operativa, (iii) tipo de expectativas para mejorar el desarrollo de la Escuela.
- Valoración sobre el impacto que ha tenido la Escuela: Se refiere a la manifestación de comportamientos como ciudadanía basada en su identidad étnica y la apreciación respecto de la influencia del proyecto para ello; así como a las posibilidades de aplicar lo aprendido en la Escuela y las expectativas para que la formación tenga mayor impacto. Los indicadores respectivos son los siguientes: (i) tipo de cambios que ha logrado la Escuela, (ii) grado de facilidades o dificultades para aplicar las perspectivas aprendidas en la Escuela, (iii) tipo de expectativas para mejorar el impacto de lo recibido en la Escuela.

#### **4.4 Unidades de análisis**

A fin de obtener la información necesaria según las preguntas específicas, variables e indicadores establecidos; los objetos de estudio o unidades de análisis de la investigación son la Escuela y Ashanti Perú. Asimismo, las y los ponentes, coordinadoras y coordinadores, tutoras y tutores, y participantes de la Escuela.

#### **4.5 Fuentes de información**

Las fuentes de información son las personas, el material videográfico y los documentos que pueden brindar datos sobre las unidades de análisis.

Para ello se recurrió a fuentes primarias que proporcionan información de primera mano para su recojo durante la investigación. Entre estas fuentes se encuentran coordinadoras y coordinadores, tutoras y tutores, ponentes y participantes de la Escuela. Asimismo, los registros, material multimedia y documentos de la Escuela para los cuales se ha procesado los datos a fin de obtener la información necesaria.

Como fuentes de información secundaria se encuentran las sistematizaciones y publicaciones realizadas previamente por diversas instituciones o personas externas en relación a Ashanti Perú y a sus actividades en las que se haga referencia a las escuelas analizadas.

#### **4.6 Técnicas e instrumentos de recolección de información**

Se definió la entrevista semiestructurada, con la guía de entrevista como instrumento de recolección para ser aplicada a 1 coordinadora o coordinador, 1 tutora o tutor, 1 ponente y 1 participante a fin de relatar el proceso desde cada rol y conocer sus apreciaciones sobre la Escuela.



Asimismo, se ha establecido la encuesta, con el cuestionario como instrumento de recojo para su aplicación a 10 participantes con el propósito de obtener información estructurada de sus percepciones y valoraciones sobre el desarrollo e impacto del proyecto.

Además, se ha determinado emplear la técnica de revisión documental mediante el uso de la matriz documental como instrumento para la revisión de textos, videos y fotos acerca de la Escuela y Ashanti Perú.

#### **4.7 Procedimiento de información**

##### **4.7.1 Procedimiento de elaboración de instrumentos**

Se confeccionaron seis instrumentos según las técnicas definidas: una guía de entrevista para participante, una guía de entrevista para tutor, una guía de entrevista para ponente, una guía de entrevista para coordinador, un cuestionario y una matriz documental. Las preguntas propuestas en cada instrumento se establecieron de acuerdo a las variables de la investigación. En el caso del cuestionario y las guías de entrevistas se diseñó el formato de presentación del instrumento para ser entregado a las personas a entrevistar y encuestar en el que se incluía los datos generales de la investigación y las instrucciones de aplicación.

Se realizó una revisión a los instrumentos con el fin de mejorar la calidad de las preguntas. En el caso de la matriz documental, la revisión fue hecha por parte de la investigadora, validando la pertinencia de las preguntas orientadoras formuladas. Para el cuestionario y las guías de entrevista se realizaron pruebas piloto dado que estos instrumentos iban a ser aplicados a fuentes primarias y por lo tanto debía ser verificada la comprensión, pertinencia, precisión y efectividad de las preguntas planteadas, así como el tamaño del instrumento.

Para desarrollar las pruebas piloto se contactó con sujetos que tuvieran características similares a las personas a ser entrevistadas y encuestadas, identificándose mejoras a ser implementadas en los instrumentos en relación al orden de presentación, redacción, nivel de complejidad y longitud de las preguntas.

##### **4.7.2 Procedimiento de levantamiento de datos**

La aplicación de los instrumentos fue realizada enteramente por la investigadora. La comunicación inicial con las personas entrevistadas y encuestadas fue a través de redes sociales o servicios de mensajería debido a que se tenía su información de contacto mediante estos medios al haber tenido previamente algún tipo de trato directo con ellas.

Un aspecto clave para la aplicación de los instrumentos fue la participación de la investigadora como voluntaria en la organización a cargo de la Escuela, lo que permitió generar un espacio de confianza para poder recabar información. Sin embargo, pese a que se realizaron coordinaciones con más personas para ser entrevistadas o encuestadas, no se logró su participación.



Debido a la distancia o disponibilidad de tiempo, algunas entrevistas y encuestas fueron realizadas de forma virtual o vía telefónica, habiendo tenido en algunos casos dificultades técnicas en la conexión que no limitaron la obtención de información. En el caso de la revisión documental, Ashanti Perú facilitó la documentación solicitada en la medida que no afectaba la información de carácter reservado que administraba.

Luego de realizar cada entrevista o encuesta la investigadora registró en notas de campo sus observaciones sobre la aplicación de los instrumentos, para lo cual empleó una grabadora de voz, las que fueron consideradas posteriormente en el análisis de la información.

#### **a. Entrevistas**

Para entrevistar a 1 coordinadora o coordinador de la Escuela se contactó al presidente de Ashanti Perú, Marco Ramírez Shupingahua, quien se encontraba fuera del país, por lo cual la entrevista se realizó mediante videollamada. Posteriormente, durante la fase de redacción de la tesis se realizó una segunda entrevista presencial en Lima para poder contrastar la información recopilada hasta el momento de otras fuentes.

En segunda instancia se realizó la entrevista a 1 tutora o tutor de la Escuela, para lo que fue contactado el tutor de la Escuela 2016 y 2016-2017, Ángel Toledo Vera, a quien se entrevistó de forma presencial. En la aplicación del instrumento, se procuró mantener el orden establecido para las preguntas, en tanto que se realizaron preguntas complementarias y repreguntas cuando fue necesario.

Para realizar la entrevista a 1 participante de la Escuela se contactó a una primera participante con quien no fue posible concretar la entrevista, finalmente fue posible coordinar la entrevista con una participante de 21 años y estudiante de Derecho, a quien se le remitió previamente la guía de entrevista para que pudiera tomar conocimiento de la naturaleza de la investigación y de las preguntas planteadas; con ello manifestó mayor seguridad en ser entrevistada y en esa misma línea indicó que se maneje en reserva su nombre.

La entrevista a 1 ponente de la Escuela fue la última en realizarse debido a las dificultades para poder ubicar a este actor. Se había identificado a posibles ponentes con quienes se había generado meses antes el compromiso de entrevistarles, pese a ello no fue posible concretar una fecha y se ubicó a un contacto adicional el cual manifestó su disposición inmediata. La aplicación del instrumento fue de manera sencilla, puesto que, al ser la última entrevista se contaba con la información hasta el momento recabada. La comunicación se realizó mediante llamada de voz debido a que el entrevistado, Luis Reyes Escate, se encontraba fuera del país.

#### **b. Encuesta**

La realización de la técnica fue principalmente virtual, en todos los casos se remitió el cuestionario mediante correo electrónico o servicios de mensajería instantánea: siete de las y los jóvenes lo desarrollaron virtualmente; mientras que en dos casos se realizó mediante llamada telefónica y en uno, de forma presencial; para quienes la investigadora leyó las preguntas y registró las respuestas recibidas.

Se hizo un primer contacto para solicitar la participación en la encuesta, enviando un mensaje pidiendo la disposición de tiempo para explicar la investigación; sin embargo, al prolongarse el tiempo de respuesta para recibir confirmaciones, se optó por enviar a través del mismo medio una explicación sobre el propósito de la encuesta y adjuntando el cuestionario. En algunos hubo respuesta inmediata, en otros casos se debió hacer seguimiento. En esta etapa hubo mayores dificultades para poder contactar a las y los participantes de la Escuela 2013 debido al tiempo transcurrido desde su finalización.

En la aplicación del cuestionario, dos de las personas encuestadas hicieron notar que en la pregunta número 2 se había colocado la palabra "sexo" para las alternativas "F" (femenino) y "M" (masculino), siendo que para estas corresponde el término "género"; mientras que para el vocablo "sexo" corresponde "mujer" y "hombre", tal como señala el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia - Unicef (2017: 12-13), en donde el sexo son las características físicas, biológicas, anatómicas y fisiológicas que definen al macho y la hembra; en tanto que el género son las características sociales, culturales, políticas, psicológicas, jurídicas y económicas como construcciones socioculturales de lo que se atribuye como "masculino" o "femenino".

### **c. Revisión documental**

Para realizar esta técnica se solicitó documentos y registros escritos de la Escuela a los directores de Ashanti Perú, que permitieran responder las preguntas planteadas en la matriz documental. Por otro lado, también se revisó y recopiló archivos públicos de la organización y del proyecto tales como: videos, fotografías y documentos; que estuvieran en las redes sociales y portales web de Ashanti Perú y de otras instituciones, y que resultasen pertinentes para la investigación.

### **4.7.3 Procedimiento del procesamiento de datos**

El procesamiento consistió en ordenar y codificar los datos recolectados por cada instrumento para que se conviertan en data significativa.

Toda la información recolectada se trasladó a medios digitales escritos: los audios de las entrevistas fueron transcritos utilizando un procesador de texto, mientras que las respuestas a los cuestionarios y las observaciones de campo fueron sistematizadas en una hoja de cálculo. Para el caso de la revisión documental, toda la información recopilada fue revisada de acuerdo a lo considerado en la matriz documental y se registró aquella que resultó pertinente a la luz de la investigación. Producto de este proceso se evaluó la consistencia de datos recolectados y se depuró aquellos casos que no estaban relacionados con la pregunta central de investigación.

Se elaboró una matriz por cada instrumento en donde la información fue categorizada y codificada conforme a la variable e indicador al que correspondía, para lo que se empleó hojas de cálculo. Las respuestas a las preguntas abiertas se organizaron en aspectos comunes que permitiera agruparlas según los indicadores; mientras que las respuestas a las preguntas cerradas se codificaron de acuerdo a las alternativas establecidas en el instrumento empleado. Para las respuestas a las preguntas del cuestionario se calcularon los porcentajes y valores totales de cada categoría.

#### **4.7.4 Procedimiento del análisis de la información**

La información categorizada y codificada por cada instrumento fue trasladada a una base de datos separada por cada variable, descomponiéndola en cada uno de los indicadores respectivos. Luego se leyó, analizó e interpretó la información de cada indicador, comparando a su vez que los resultados identificados puedan ser triangulados y encontrados en las respuestas obtenidas de los diversos instrumentos aplicados.

Producto de este análisis se establecieron los hallazgos por cada indicador y variable, los que fueron puestos en contraste contra el marco teórico revisado a fin de determinar si el proyecto puede ser explicado en función del conocimiento ya existente en la materia o genera nueva información en el campo; y se arribó a las conclusiones respectivas sobre su funcionamiento.



## **Capítulo V. Escuela de Formación de Jóvenes Afrodescendientes del 2013 a 2017 en Lima**

La Escuela de Formación de Jóvenes Líderes Afrodescendientes ha sido liderada por Ashanti Perú - Red Peruana de Jóvenes Afrodescendientes. Esta organización fue creada por la Asociación Negra de Defensa y Promoción de Derechos Humanos, Asonedh, por lo que se presenta a continuación a ambas instituciones.

### **5.1 Ashanti Perú**

Ashanti Perú - Red Peruana de Jóvenes Afrodescendientes, es una organización no gubernamental que agrupa a jóvenes afroperuanos, entre 15 a 29 años, sin restringir la participación de jóvenes fuera de ese rango de edad. De acuerdo a lo manifestado en su portal web, tiene el propósito de combatir el racismo, la discriminación y la invisibilidad de las y los afrodescendientes.

Como relata Caparachin (2015: 25-33), Ashanti Perú nació el año 2004 a partir del impulso de jóvenes que formaban parte de la Asociación Negra de Defensa y Promoción de los Derechos Humanos - Asonedh quienes propusieron la creación de un espacio específico para jóvenes afrodescendientes a nivel nacional con el propósito de realizar acciones concretas dirigidas a la inclusión de la juventud afrodescendiente y su participación en el movimiento afroperuano.

Ashanti Perú cuenta con una red de aproximadamente 250 jóvenes principalmente en Lima y Callao, así como en comunidades afroperuanas de los departamentos de Piura, Lambayeque, La Libertad, Arequipa, Ica o Tacna (Caparachin 2015: 25-33). En la actualidad se encuentra inscrita en el Registro de Organizaciones Afroperuanas y es miembro del Grupo de Trabajo para la Población Afroperuana (GTPA), ambos del Ministerio de Cultura, además de formar parte del Registro Nacional de Organizaciones Juveniles de la Senaju.

Los objetivos de la organización, recogidos de su portal web, están orientados a promover la participación e incidencia en políticas públicas de las y los jóvenes afrodescendientes a partir del fortalecimiento en identidad afroperuana, el conocimiento de la situación de la juventud afroperuana, la defensa de derechos humanos y la formación de liderazgos para generar y mejorar su inclusión social.

En cuanto a su direccionamiento estratégico, Ashanti Perú declara que su misión es promover el reconocimiento, el desarrollo y los derechos humanos de la población afroperuana; en tanto que su visión está orientada a lograr el reconocimiento de la juventud afroperuana por parte del Estado y por la sociedad peruana. En ese sentido, ha definido valores organizacionales en relación a la identidad, la interculturalidad, los derechos humanos y la no discriminación, tales como: (i) orgullosamente afrodescendientes, (ii)



revaloramos nuestra historia y cultura afroperuana, (iii) liderazgo con identidad, (iv) participación democrática e inclusiva, (v) trabajamos junto a otros grupos en estado de vulnerabilidad ¡Unimos fuerzas!

La organización se desarrolla mediante cuatro enfoques de trabajo que son transversales a sus cuatro líneas de acción:

- Enfoques de trabajo: interculturalidad, género, derechos humanos y ciudadanía.
- Líneas de acción: incidencia política, programa de formación para la juventud, intervenciones urbanas, investigación y desarrollo.

Tal como recogen Caparachin (2015: 75-78) y el Programa de Capacitación para los Países del Sur - Procasur (2015: 21-22), así como de la información obtenida su portal; Ashanti Perú ha organizado encuentros, congresos y talleres a nivel nacional, regional y local dirigidos a la juventud afrodescendiente con temáticas sobre democracia, ciudadanía, liderazgo, identidad afroperuana, género, racismo-discriminación y derechos humanos. Asimismo, ha sido partícipe en conferencias, congresos y eventos con diferentes grupos de la sociedad para incidir sobre la realidad de la juventud afroperuana; y ha generado alianzas y redes con organizaciones nacionales e internacionales, así como con otros movimientos sociales y de poblaciones vulnerables.

Producto de sus actividades ha recibido algunos reconocimientos por parte de instituciones peruanas y extranjeras como el Premio de Mejores Prácticas Ciudadanas Jóvenes promovido por el Jurado Nacional de Elecciones en el año 2012 debido a la elaboración de la *Agenda Política de la Juventud Afroperuana*. Además, debido a la implementación de módulos presenciales y virtuales en la II Escuela de Formación de Jóvenes Líderes Afrodescendientes 2013-2014 en Ica les fue otorgado el III Premio Nacional de Derechos Humanos *Javier Pérez de Cuellar* impulsado por la Embajada de Francia en el Perú, Unesco Perú y la Defensoría del Pueblo en el año 2014 y el Premio Nacional sobre Democracia Digital 2016 organizado por la institución Democracia y Desarrollo Internacional.

## **5.2 Asociación Negra de Defensa y Promoción de Derechos Humanos - Asonedh**

Fundada en el año 1990, se encuentra inscrita en el Registro de Organizaciones Afroperuanas del Ministerio de Cultura, siendo una de las primeras que ha trabajado en relación a la lucha contra la discriminación y racismo a través de la incidencia para la generación de normatividad que evite y sancione prácticas discriminatorias y racistas en diferentes niveles y sectores del Estado y la sociedad (Valdivia 2013: 193-196).

De su portal web se recoge que su misión está enfocada en la defensa legal, educación, promoción y desarrollo de comunidades afroperuanas para lograr su desarrollo económico y social; para lo cual sus objetivos están orientados a elaborar y desarrollar proyectos en comunidades afroperuanas con la participación de estas a través de cuatro áreas de trabajo: (i) desarrollo de la mujer afroperuana, (ii) defensa legal y educación en derechos humanos y ciudadanos, (iii) desarrollo comunal y (iv) jóvenes.

Para dar operatividad a esta última área de trabajo, denominada Programa de Desarrollo Juvenil, Asonedh impulsa desde el año 2004 la existencia de Ashanti Perú - Red Peruana de Jóvenes Afrodescendientes como un espacio de reflexión, análisis, opinión e intercambio de experiencias para la juventud afroperuana que busca reforzar su integración y participación en la sociedad, y según recoge Procasur (2015: 20), teniendo la visión que a futuro los miembros de Ashanti Perú pasen a formar parte de Asonedh.

### **5.3 Escuela de Formación de Jóvenes Líderes Afrodescendientes**

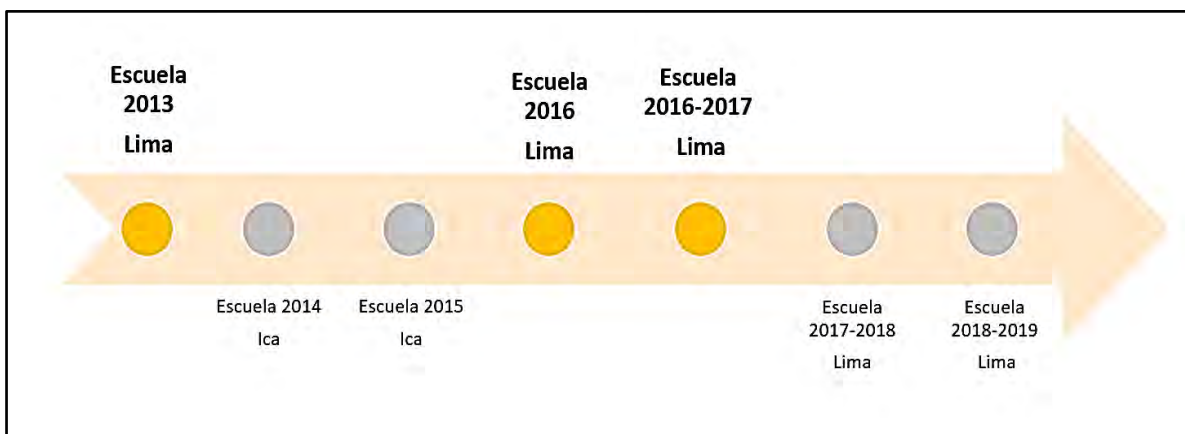
La Escuela de Formación de Jóvenes Líderes Afrodescendientes promovida por Ashanti Perú es un proyecto que se enmarca dentro de su línea de acción de formación de la juventud afroperuana y, según recopila Caparachin (2015: 69), es un espacio de “formación y empoderamiento de la juventud afroperuana, que tienen por objetivo contribuir a la formación de jóvenes líderes afroperuanos con identidad consolidada, aportando al desarrollo de capacidades y habilidades (...) en la defensa de los derechos humanos, el liderazgo, la participación ciudadana, democracia e incidencia política” [el subrayado es mío]. Para ello, trabaja en aspectos de formación en identidad étnica, liderazgo de jóvenes, derechos humanos de la población afroperuana e incidencia política.

La Escuela nace en el año 2013 producto del Primer Encuentro Metropolitano de Jóvenes Líderes Afrodescendientes: Democracia participativa e Inclusiva realizado en el año 2012 y que fue organizado por Ashanti Perú (Caparachin 2015: 65-66; Procasur 2015: 17-18). En este encuentro las y los jóvenes participantes manifestaron la necesidad de que exista un ámbito de formación que les permita impulsar su involucramiento, basado en experiencia y conocimiento, en espacios de diálogo y toma de decisiones sobre las problemáticas de la juventud y de la población afroperuana puesto que la mayoría de jóvenes que eran parte de las actividades de la organización asistía por primera vez a eventos de esta naturaleza (Caparachin 2015: 84; Ramírez 2017: 83-84).

Asimismo, surge como un medio para fortalecer las capacidades de las y los jóvenes, de incorporar nuevos participantes en la organización y de generar vínculos con aliados estratégicos al “empoderar a la juventud afroperuana y establecer alianzas con actores clave en la promoción de sus derechos, al invitarlos como tutores, ponentes o patrocinadores de este tipo de actividades de formación política” (Procasur 2015: 18).

La Escuela se ha realizado en siete ocasiones, dos en el departamento de Ica y cinco en Lima Metropolitana, habiendo alcanzado a cerca de 290 jóvenes que se identifican como afrodescendientes provenientes de Lima Metropolitana, Callao, Chincha, Pisco, Nazca, Ica y Acarí (provincia de Caravelí-Arequipa). La investigación analiza las escuelas desarrolladas en Lima Metropolitana entre el año 2013 al 2017 las cuales han involucrado a 80 jóvenes provenientes de Lima Metropolitana y el Callao.

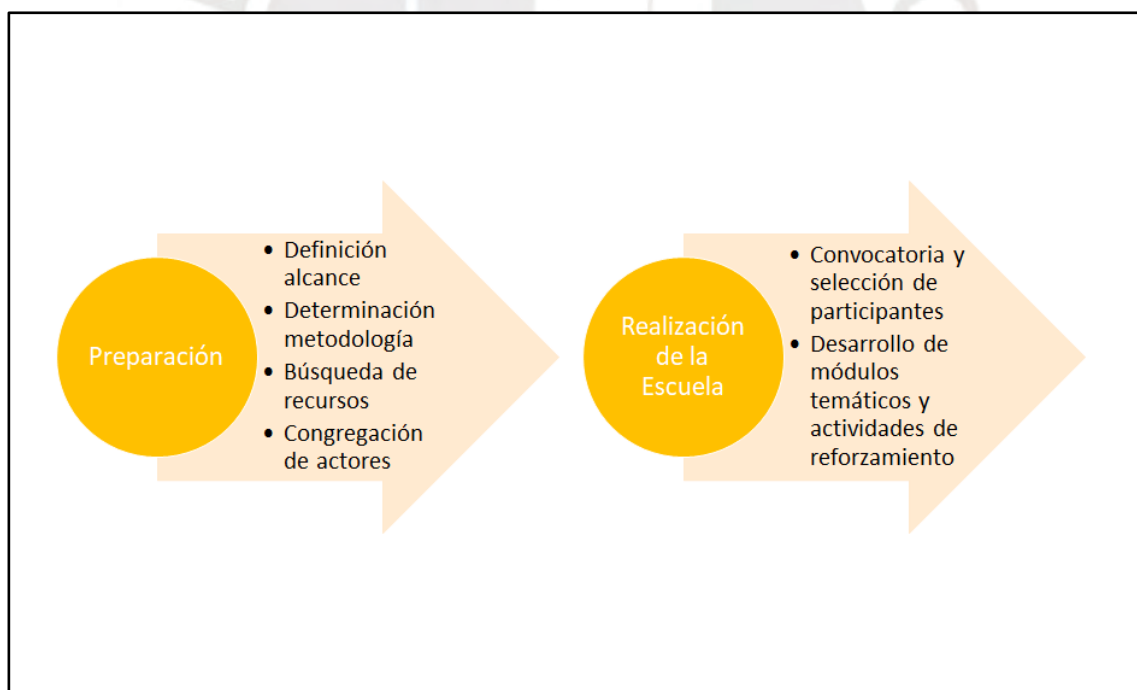
**Gráfico N° 5.1: Escuelas realizadas de 2013 a 2019**



**Fuente:** Elaboración propia.

Para su desarrollo se realizan las siguientes fases: (i) preparación, en donde se define su alcance, se determina la metodología a aplicar, se busca los recursos requeridos y se congrega a tutoras y tutores, y a ponentes; y (ii) realización, en donde se convoca y selecciona a las y los participantes, y se desarrolla cada temática planificada en sesiones de aprendizaje mediante módulos y actividades de reforzamiento.

**Gráfico N° 5.2: Fases de desarrollo de la Escuela**



**Fuente:** Elaboración propia.

## Capítulo VI. Resultados y análisis de hallazgos

La Escuela de Formación de Jóvenes Líderes Afrodescendientes es un proyecto de desarrollo que a partir del enfoque de la Gerencia Social se analiza en relación a: (i) su forma de gestión, (ii) los mecanismos de co-gestión o coparticipación empleados, y (iii) las actividades mercadeo social desarrolladas para el cambio de comportamiento en las y los jóvenes.

En cuanto a la gestión del proyecto, el Banco Interamericano de Desarrollo - BID y el Instituto Interamericano para el Desarrollo Económico y Social - INDES (2018: 12), la definen como el uso de una combinación de herramientas y técnicas derivadas de buenas prácticas y estándares internacionales para asegurar el logro de los objetivos específicos. Los proyectos de desarrollo, de acuerdo con Bobadilla (2017: 39), atraviesan por un ciclo de gestión que se divide en tres fases o etapas: diseño (o formulación) implementación (o ejecución) y evaluación.

No obstante, el ciclo de los proyectos sociales puede también ser visto, según refieren Bobadilla y Centurión (2017: 19), como un sistema de: entradas, transformación y salidas. En donde los problemas o necesidades por resolver son las entradas que justifican y permiten diseñar el proyecto, en tanto que las salidas son los resultados alcanzados que han satisfecho las necesidades, para lo cual se realiza la transformación de recursos en donde se aplica la forma de trabajo o diseño organizacional establecido (Bobadilla 2018: 10-11).

En ese sentido, las tres fases o etapas del ciclo de gestión de proyectos: diseño, implementación y evaluación; y el enfoque sistémico: entradas, transformación y salidas; se encuentran vinculadas en una relación de entradas-diseño, transformación-implementación, salidas-evaluación. Es así que la gestión de la Escuela se analiza en función a cómo han sido llevado a cabo estas etapas dentro del enfoque sistémico.

En lo que respecta a la co-gestión o coparticipación en el proyecto, esta es definida por Bobadilla (2013: 2, 15) como la división y asunción de responsabilidades por parte de los diversos actores involucrados en el manejo de los bienes públicos y semipúblicos comunes. La coparticipación de los actores en la Escuela es analizada bajo los seis componentes del círculo de la política propuestos por la doctora en demografía social Karen Hardee y colegas (2004: 7): (i) problema, (ii) proceso, (iii) papers (normas), (iv) precio (recursos), (v) personas (actores) y (vi) performance (implementación de la política o programa).

Finalmente, el mercadeo social es descrito por el investigador y consultor en marketing social y sociotecnía Daniel Mendive (2012: 23) como la aplicación de técnicas para promover un cambio de comportamiento socialmente favorable en un grupo que, conforme señala la catedrática Cabrera (2018: 17-42), permita incidir en la solución de un problema



social. En ese sentido, se analiza las actividades desarrolladas durante la Escuela como acciones de mercadeo social en función de los cambios que ha logrado promover en las y los jóvenes para que ejerzan prácticas de participación ciudadana basadas en su identidad afroperuana, que coadyuven a la inclusión social de las y los afrodescendientes.

## **6.1 Características de la implementación y evaluación de la Escuela**

La implementación, según Bobadilla (2017: 39), es la etapa del proyecto referida a la ejecución o puesta en marcha del conjunto de estrategias y acciones definidas para la consecución o logro de los cambios esperados. En esta etapa se lleva a cabo también el monitoreo o seguimiento para conocer el cumplimiento o avance de las metas planificadas, y se da la aplicación del modelo de gestión, que de acuerdo a Bobadilla y Centurión (2017: 19), es la naturaleza organizativa del programa o proyecto que contribuye de manera efectiva a la ejecución de las estrategias de intervención, y contempla los procesos, los recursos materiales, talento humano, la tecnología, el conocimiento y el estilo de gestión aplicados en el proyecto.

Por otro lado, la evaluación es definida por el Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola - FIDA (2006: 20) como el análisis de los resultados, efectos e impactos de un proyecto durante su implementación con el fin de reorientarlo, o una vez finalizado este para formular recomendaciones que sirvan a otros proyectos similares en el futuro. Además, según los investigadores Ernesto Cohen y Rolando Franco (1992: 109), puede ser dividida de acuerdo al momento en que se realiza en evaluación ex – antes y evaluación ex – post.

En ese sentido, se investiga cuál ha sido la forma de trabajo, cómo ha sido la evaluación, así como cuál es el diseño organizacional con el que se ha operado la Escuela e involucrado a los actores. Además, se analiza quiénes son las y los jóvenes participantes y de qué forma Ashanti Perú se ha vinculación con ellas y ellos al egresar de la Escuela.

### **6.1.1 Condiciones de la gestión de la Escuela**

En esta sección se presentan los resultados sobre cómo se ha gestionado la Escuela en relación a los procesos y recursos empleados, cómo se ha evaluado la formación realizada, cuál ha sido el diseño organizacional establecido y las mejoras o cambios puestos en marcha.

#### **a. Forma de la gestión de la Escuela**

La forma de gestión de la Escuela implica identificar cómo se han llevado a cabo los procesos que contribuyen a lograr los cambios en las y los jóvenes: la convocatoria, la selección de participantes y el monitoreo; además de cómo ha sido la evaluación de la implementación y de qué forma se han administrado los recursos del proyecto.

#### **Convocatoria de jóvenes**

Para difundir la Escuela y hacerla de conocimiento e interés de las y los jóvenes afrodescendientes de Lima y Callao, se realizó la convocatoria de las diversas ediciones mediante internet: a través de la página institucional de Ashanti Perú ([ashantiperu.org](http://ashantiperu.org)), así como desde las cuentas institucionales en las redes sociales Facebook y Twitter. Asimismo, se ha publicado desde las cuentas personales de los miembros de Ashanti Perú

y en las redes sociales de organizaciones aliadas como la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura en el Perú - Unesco Perú; y Nosotros, afroperuanos; entre otros.

Existe además otras formas de difusión, el presidente de Ashanti Perú, Marco Ramírez Shupingahua, comentó que los miembros permanentes o voluntarios de la organización realizan una invitación directa a su red de amistades y a familiares. Así también lo ratifica una participante que se enteró de la convocatoria por su madre, quien participa en Asonedh.

Por cada Escuela se elaboró un afiche mediante el cual se informaba sobre su objetivo, las fechas y lugar de desarrollo, las temáticas a tratar en los módulos, la forma de contacto con la organización y las instituciones participantes.

La convocatoria ha sido abierta al público; según los registros de postulación, en la Escuela 2013, 38 de 56 postulantes se enteraron de la convocatoria por redes sociales o página web, 15 por amistades o familiares y 3 por correo electrónico o afiches. Asimismo, de la Escuela 2016, 10 de 20 participantes se enteraron de la convocatoria por redes sociales o página web y 10 por amistades o familiares.

En la Escuela 2016-2017 la única forma de convocatoria fue por invitación directa debido a que la organización tuvo acceso a los fondos para la implementación de la Escuela solo un par de meses antes de su inicio, quedando tiempo limitado para realizar un proceso de convocatoria y de selección amplio, según manifestó el presidente de Ashanti Perú.

En ese sentido, se puede identificar que el objetivo del proceso de convocatoria ha sido captar a jóvenes que tengan interés en participar de la Escuela. Tomando en cuenta las técnicas de reclutamiento externo de personal que presentan los catedráticos Gallego y Torres (2017: 70-74), se puede identificar que para convocar a las y los jóvenes se ha utilizado: las publicaciones, la presentación por recomendación, el uso de portales en instituciones afines y el uso de redes sociales.

### **Selección de las y los participantes de la Escuela**

En función de los cupos disponibles, se establecieron criterios para la selección de participantes; el presidente de Ashanti Perú señaló que se consideraba a las y los jóvenes que manifestaban interés en la situación de la población afroperuana, así como compromiso con el proceso de formación, y que se identificaban como parte de la población afrodescendiente.

Las y los jóvenes que desearon participar de la Escuela 2013 y la Escuela 2016 llenaron un formulario de inscripción que les permitía manifestar su voluntad y disponibilidad para ser parte de la Escuela; tanto el presidente de Ashanti Perú como el tutor entrevistado, Ángel Toledo Vera, indicaron que las posibilidades de participación dependían de lo que las y los jóvenes expresaran a través de sus candidaturas.

El formulario recogía información general como: nombres y apellidos, edad, sexo, dirección, e-mail, teléfono, celular, distrito, DNI, nivel de instrucción, ocupación actual,

centro de estudios, forma en que se enteraron de la Escuela; pero además contenía preguntas orientadas a revelar las características que los llevan a querer participar en la Escuela como: qué significa para cada quien ser afrodescendiente, cuál es su interés y expectativa de participar, si es que provienen o han participado en una organización social, y si es que conocen o han participado en temas relacionados a la población afroperuana.

En la Escuela 2013, la selección estuvo liderada por el presidente de Ashanti Perú; mientras que en la Escuela 2016, se realizó con la participación de los directores de la organización, así como de las tutoras y los tutores y. En el caso de la Escuela 2016-2017, debido a la premura de tiempo para su inicio, los miembros del directorio identificaron e invitaron a jóvenes que formaban parte del voluntariado de la organización pero que no habían pasado por el proceso de formación de la Escuela y a jóvenes que habían tenido algún acercamiento e interés en Ashanti Perú y que se identificaran como afrodescendientes.

En ese sentido, el fenotipo del color de piel no ha sido un criterio de selección, conforme se pudo observar de las entrevistas y encuestas realizadas a participantes y en la revisión de los videos y fotografías del proyecto; el presidente de Ashanti Perú indicó que era indistinto si se autoidentificaban como negros, mulatos u otras acepciones utilizadas para nombrar a la población afroperuana; pero que no eran considerados para el proceso de formación quienes señalaban aspectos como que ser afroperuano significa “ser alegre” o que “somos la raza pura y el mundo lo dice”, puesto que si bien podía tener un interés en participar, su perfil requería de un proceso de formación con otras características.

Sin embargo, sí era importante que las y los jóvenes tengan un mínimo de identidad afroperuana y manifestaran algunas ideas base y criterio de la realidad política sobre esta población, así como que se cuestionaran al menos qué estaba pasando con la realidad política social. En esa misma línea, David García Fuentes, miembro del equipo de Ashanti Perú, manifestó en el programa radial *Voces afroperuanas* (Ashanti Perú y Asonedh 2018) que no era necesario pertenecer a algún partido político ni estudiar ciencias políticas, pero se requiere que sean ciudadanas y ciudadanos conscientes, ya que la Escuela se enfoca en la sociedad como ciudadanía activa y participativa. Esto se puede evidenciar en las declaraciones dadas por algunos participantes de la Escuela 2016-2017 en un video institucional de la Escuela, publicado en Youtube, donde señalan su perspectiva de la problemática de la población afroperuana:

Creo que uno de los problemas que más afecta a la población afroperuana es el tema de la niñez, porque en (...) la niñez se sufre mucho bullying por el sistema educativo, creo que tenemos muchos prejuicios, muchos tipos de señalamiento hacia esta comunidad porque desde pequeños ya vivimos una realidad de discriminación muy fuerte. Piensan que deben atribuirnos una forma de broma, pero en realidad sí nos llega a afectar y uno no llega a comprender por qué; pero luego se da cuenta, se pone más fuerte y comienza a combatir este tipo de trabajo, este tipo de discriminación y se vuelve hasta alguna vez activista porque quiere defender la causa de otras personas, justamente ha tenido problemas en la niñez y ha ocasionado problemas, de diferentes formas de autoestima. Ricardo San Martín Chávez, becario de la Escuela 2016-2017 (Ashanti Perú).

Desde que tengo uso de razón el compromiso con mi población afroperuana, porque soy afroperuana y me identifico así, es seguir adelante en esto y nunca cansar; a pesar de las dificultades, de las vallas que nos quiera poner casi todo el mundo, incluyendo el Estado y (...) las entidades privadas, es continuar siempre en esta lucha constante que como afroperuana que soy, y como mujer que soy, y como chinchana que soy, persona de provincia, yo creo que es uno de los obstáculos, un tanto difíciles, que se pueden superar, no es algo difícil, pero se puede superar con lucha constante. Medaline Palma Villa, becaria de la Escuela 2016-2017 (Ashanti Perú).

Es así que se define que el objetivo del proceso de selección es proporcionar las y los participantes idóneos para iniciar la formación en la Escuela. Visto como un proceso de ingreso de personal, de las técnicas mencionadas al respecto por Gallego y Torres (2017: 70-74), en la Escuela se han aplicado: la prueba de conocimiento, los cuestionarios sobre motivaciones y la revisión del perfil.

### **Monitoreo**

El FIDA (2006: 95) define el monitoreo como la recolección y análisis de información con regularidad para contribuir a la adopción oportuna de decisiones.

Las acciones para dar seguimiento al avance de la Escuela han sido mediante las tutorías como principal instrumento; tanto el presidente de Ashanti Perú como el tutor entrevistado manifestaron que la labor las tutoras y los tutores era la de asegurar el cumplimiento de las actividades y dar seguimiento a que las y los participantes puedan asistir a cada una de estas.

Además, han mantenido registros de asistencia a las sesiones y de entrega de viáticos que han permitido identificar a las y los jóvenes a los cuales entregar certificados de participación. En tanto que en la Escuela 2016 - 2017 se han definido indicadores de monitoreo que han permitido responder a las fuentes de financiamiento.

En general, algunos de los indicadores cuantitativos que considera Ashanti Perú son: cantidad participantes que han pasado por el proceso de formación, cantidad de participantes que han realizado las réplicas, cantidad de personas que han recibido las réplicas y cantidad de organizaciones en las que se han realizado las réplicas.

### **Evaluación**

A partir de la implementación del proyecto se puede llevar a cabo la evaluación ex-post que, de acuerdo a Cohen y Franco (1992: 110-112), se realiza a proyectos en curso, lo que sirve para decidir su continuidad o terminación; así como a proyectos que han concluido, lo que permite determinar si se seguirá implementando este tipo de proyectos o si no corresponde volver a ejecutarlo. Los autores señalan que puede analizarse la eficiencia operacional - procesos para hacer correcciones o adecuaciones durante la implementación del proyecto; o también se puede examinar los impactos para determinar si el proyecto funcionó o no, lo que puede ser llevado a cabo durante o después de finalizado el proyecto.

La evaluación de impacto durante el proyecto condice con lo señalado por los investigadores Gareff, Elder y Booth (1993: 2-3), quienes indican que un proyecto enfocado



en cambios de comportamiento debe ser medido y evaluado en función de estos para que se pueda fortalecer y mantener. La Escuela al buscar empoderar a la juventud afroperuana (Procasur 2015: 18), promueve cambios en el comportamiento de las y los jóvenes, ya que el empoderamiento, como señalan Pick y colegas (2007: 298), implica la actuación del individuo en su contexto con el propósito de cambiarlo en favor de su desarrollo.

En cuanto a la evaluación durante de la Escuela, las reuniones del equipo de trabajo y las coordinaciones permanentes podrían ser consideradas como una forma de realizar esta evaluación sobre los procesos, ya que permitía identificar los ajustes que requería para dar mejoras a la ejecución del proyecto, aunque no ha estado formalizada ni sistematizada. Según la revisión documentaria y entrevistas no hay una evaluación formal sobre los cambios que se dan en las y los jóvenes durante su formación, sin embargo, existen registros recogidos por Ashanti Perú con los testimonios y las réplicas realizadas y que dan cuenta sobre las actitudes y comportamientos que van adoptando las y los participantes en relación a su empoderamiento como afrodescendientes.

En lo que respecta a la evaluación al término de la Escuela, se identifica que a nivel interno se realiza de forma empírica, como manifestó el presidente de Ashanti Perú, Marco Ramírez, la implementación de las nuevas ediciones de la Escuela ha sido a partir de la identificación de la posibilidad ejecutarla nuevamente utilizando la experiencia ganada en las anteriores ediciones. A nivel externo, la evaluación ha sido realizada de manera formal por parte de las instituciones que han financiado la Escuela 2016 y la Escuela 2016-2017, quienes han validado los casos de éxito y logros generados en las y los jóvenes, mediante entrevistas y revisión de documentación.

Los indicadores de impacto que considera la organización son los siguientes: cantidad de jóvenes egresados que son voluntarios de la organización, cantidad de jóvenes que tienen participación en organizaciones sociales o políticas, cantidad de jóvenes egresados que han representado a la organización en eventos internacionales o nacionales, cantidad y tipos de actividades propias o en las que ha participado la organización debido a la implementación de la Escuela, cantidad de jóvenes que han realizado incidencia política, cantidad de jóvenes que se han presentado o accedido a puestos de elección popular.

### **Recursos**

Desde el enfoque sistémico de entrada-transformación-salida referido por Bobadilla y Centurión (2017: 19, 22) un aspecto que se debe considerar para la transformación durante la fase implementación de un proyecto social son los recursos materiales.

Ashanti Perú administra este tipo de recursos para dar soporte a sus actividades y proyectos institucionales, lo que le permite dar legitimidad y seriedad a sus actividades y a la Escuela. Para ello cuenta con una oficina abierta al público, equipada con recursos tecnológicos y logísticos como: computadoras, acceso a internet, teléfono fijo, mobiliario, pizarras, material gráfico y materiales de identificación como chalecos y banners institucionales. La oficina se encuentra ubicada en el Cercado de Lima y es compartida con Asonedh. Asimismo, cuenta con medios digitales para la coordinación, difusión y contacto formal de sus actividades, entre ellas la Escuela, como lo son sus cuentas en las redes sociales de Facebook, Twitter, Youtube y página web institucional.

Para la implementación de la Escuela hace uso de recursos de financiamiento del proyecto, que han estado relacionados al apoyo y auspicio de diferentes instituciones como el Jurado Nacional de Elecciones, la Municipalidad de Lima, la Universidad Peruana de Ciencias e Ingeniería, Idea Internacional, la Secretaría Nacional de la Juventud, Amnistía Internacional, el Proyecto Red, el Instituto Alameda, la Embajada de Sudáfrica, la Comunidad Andina de Naciones, el Ministerio de Cultura, The Global Fund for Children, Inter-American Foundation, Transparencia Internacional, Proética y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD); quienes han brindado recursos económicos, recursos logísticos (instalaciones, refrigerios, materiales de trabajo, certificados) y recursos humanos (ponentes en algunos de los módulos).

El presidente de Ashanti Perú, Marco Ramírez Shupingahua, señaló que en la primera Escuela, realizada en el 2013, no contaban con fondos de la cooperación internacional por lo que idearon formas de obtener recursos; por ejemplo, solicitaron apoyo a la Secretaría Nacional de la Juventud - Senaju, que tomó conocimiento de Ashanti Perú debido a la elaboración y presentación de la Agenda Política de la Juventud Afroperuana en el Congreso Nacional de Juventudes 2012. En tanto que para la Escuela 2016, refiere que si bien no se tenía un fondo específico, se buscó la forma realizarla debido a que ya se había realizado al menos una vez al año una edición de la Escuela desde el 2013 (una vez en Lima y 2 veces en Ica) y no se tenía la intención de dejar de ejecutarla.

La tabla siguiente muestra las instituciones organizadoras, de apoyo y auspicio al proyecto. La Escuela 2016-2017 ha estado a cargo de Ashanti Perú y de Asonedh debido a que la asignación de fondos de cooperación se ha realizado en conjunto a ambas.

**Tabla N° 6.1: Instituciones organizadoras, de apoyo y auspicio de cada Escuela**

Escuela	Organizador	Apoyo / Auspicio
<ul style="list-style-type: none"> <li>I Escuela de Formación de Jóvenes Líderes Afrodescendientes -2013: <i>Conoce y participa por tus derechos</i></li> </ul>	Ashanti Perú	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Asonedh</li> <li>- Jurado Nacional de Elecciones</li> <li>- Municipalidad de Lima</li> <li>- Universidad Peruana de Ciencias e Ingeniería</li> <li>- Idea Internacional</li> <li>- Secretaría Nacional de la Juventud</li> <li>- Amnistía Internacional</li> <li>- Proyecto Red</li> <li>- Instituto Alameda</li> <li>- Embajada de Sudáfrica</li> <li>- Comunidad Andina de Naciones</li> <li>- Ministerio de Cultura</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>IV Escuela de Jóvenes Líderes Afrodescendientes – 2016: <i>Afroidentificate - Rumbo al Censo Nacional 2017</i></li> </ul>	Ashanti Perú	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Asonedh</li> <li>- The Global Fund for Children</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>V Escuela de Formación de Jóvenes Líderes Afrodescendientes - 2016-2017:</li> </ul>	Ashanti Perú, Asonedh	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inter-American Foundation</li> <li>- Jurado Nacional de Elecciones</li> <li>- Transparencia Internacional</li> </ul>

Escuela	Organizador	Apoyo / Auspicio
<i>Somos orgullosamente afrodescendientes</i>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Idea Internacional</li> <li>- Proética</li> <li>- Global Fund For Children</li> <li>- Ministerio de Cultura</li> <li>- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo</li> </ul>

**Fuente:** Elaboración propia. En base a: Ashanti Perú [página web]; Boletines Nro. 1 y 3: Escuela de Formación de Jóvenes Líderes Afrodescendientes 2016-2017)

Los recursos que las instituciones aportaron han influido en la dinámica de desarrollo de cada Escuela y en las facilidades que han recibido las y los jóvenes para participar de ella en lo referente a: la cantidad participantes, la ubicación, los días, los horarios y viáticos; ya que en todas las Escuelas las y los jóvenes han participado de forma becada, sin tener que asumir gastos por su participación.

El presidente de Ashanti Perú refiere que la Escuela 2013 y la Escuela 2016 se realizaron de forma semanal debido a los recursos disponibles; ya que no se tenía la posibilidad de hacerla de acuerdo al modelo de la escuela de la Organización de Desarrollo Étnico Comunitario - Odeco que sirvió como referencia para este proyecto, lo que sí pudo ser aplicado en la Escuela 2016-2017, la cual ha consistido en cuatro internados a las afueras de Lima con tres jornadas de trabajo desde la tarde del día viernes hasta el mediodía del domingo.

El alcance y duración de la Escuela 2016-2017 ha podido ser más grande al contar con mayores recursos para su implementación. Esta Escuela forma parte de una cooperación internacional brindada a Ashanti Perú en asociación con Asonedh, la cual involucra la implementación de dos escuelas más, la Escuela 2017-2018 y la Escuela 2018-2019.

Estos recursos también han permitido contar con un equipo más grande de personas, es así que se ha podido dar una asignación económica a las tutoras y los tutores, ponentes y a las personas que han dado soporte en la coordinación de la Escuela, así como incorporar a 2 personas a cargo del registro audiovisual y fotográfico de las actividades y de la elaboración de contenidos para redes sociales. Caso contrario fue en la Escuela 2013 y en la Escuela 2016 en donde la participación del equipo fue voluntaria, solamente habiendo podido asignar recursos para la persona encargada de la coordinación de la Escuela 2016.

Considerando los recursos subvencionados y asumidos para cada Escuela: aula de capacitación, refrigerio, material de trabajo, tutoras y tutores, ponentes, coordinadoras y coordinadores; en la investigación se estima que el valor monetario de la Escuela 2013 y la Escuela 2016 podría ascender al orden de los S/.1200 y S/1700, respectivamente; tomando en cuenta que hubo trabajo *ad-honorem* de tutoras y tutores, ponentes, coordinadoras y coordinadores. En tanto que la implementación de la Escuela 2016-2017 podría ascender a S/.30000 debido a que incluyen recursos como transporte, alojamiento y alimentación y pagos al personal de apoyo. Esto independiente de los recursos con los que ya cuenta la organización, como laptops, proyector, ecran, entre otros; para el desarrollo de las actividades.

En la tabla siguiente se muestra las diferencias en la modalidad de desarrollo de cada Escuela analizada.

**Tabla N° 6.2: Modalidad de desarrollo de cada Escuela**

Escuela	Alcance	Duración	Ubicación	Frecuencia
• I Escuela de Formación de Jóvenes Líderes Afrodescendientes -2013: <i>Conoce y participa por tus derechos</i>	30 jóvenes de Lima y Callao	4 meses	Jesús María - Lima	3 horas de manera semanal
• IV Escuela de Jóvenes Líderes Afrodescendientes - 2016: <i>Afroidentificate - Rumbo al Censo Nacional 2017</i>	20 jóvenes de Lima y Callao	7 semanas	Jesús María - Lima	3 horas de manera semanal
• V Escuela de Formación de Jóvenes Líderes Afrodescendientes - 2016-2017: <i>Somos orgullosamente afrodescendientes</i>	30 jóvenes de Lima y Callao	8 meses	Chaclacayo - Lima	4 internados intermensuales – 2 días completos

**Fuente:** Elaboración propia. En base a: Ashanti Perú [página web] y CAPARACHIN, Cecilia (2015).

Visto desde lo planteado por Teresa Tovar (2008) que señala que las políticas sociales otorgan servicios gratuitamente o por un precio inferior al del mercado; se puede identificar la importancia y lógica que tiene que la Escuela proporcione los recursos necesarios para que las y los jóvenes puedan participar de ella; así, los costos que ellas y ellos tienen que asumir son principalmente solo relacionados a su tiempo y disposición de participar de las actividades, habiendo podido realizar en su lugar otras actividades personales.

Desde el enfoque de redes en las políticas que plantea Klijn (1998: 9-28), las políticas son producto de una multiplicidad de actores que manejan recursos, cada uno con intereses, metas y estrategias separadas. Estos actores interactúan en relaciones más o menos duraderas las cuales, señala Fleury (2000:2), deben ser gestionadas. En este caso, la gestión de las redes se realiza con actores institucionales interesados en la juventud (Senaju, The Global Child Found), en la población afroperuana (Ministerio de Cultura), en la democracia ciudadana (Transparencia, Idea Internacional, Jurado Nacional de Elecciones), en el desarrollo comunitario (Inter-American Foundation), entre otros; que ha permitido a Ashanti Perú movilizar los recursos necesarios para la implementación del proyecto.

#### **b. Nivel de organización de Ashanti Perú**

El nivel de organización de Ashanti Perú comprende analizar (i) los componentes de su direccionamiento estratégico, así como (ii) el diseño organizacional que le dan soporte al proyecto.

#### **Componentes del direccionamiento estratégico**

El investigador y doctor en administración peruano Fernando D'Alessio (2013:54) plantea que para que las organizaciones tengan mejores posibilidades de sobrevivir deben pensar en el futuro y planear estratégicamente, por tanto, requieren que en su proceso estratégico cuenten con una misión, visión, valores y código de ética que estén correctamente definidos, sean conocidos, y tengan un destino claro y con sentido para la organización.



En ese sentido, el doctor en educación Raúl Choque, citado por Vargas (2017: 26) indica que estos componentes permiten orientar las actividades y objetivos.

**La visión.** Según D'Alessio (2013: 54-56) es la declaración de hacia dónde quiere llegar la organización a largo plazo basada en el conocimiento de la situación actual y futura, para lo cual propone nueve criterios a considerar en su construcción: (i) ideología central; (ii) visión de futuro; (iii) simple, clara, comprensible; (iv) ambiciosa, convincente, y realista; (v) definida en un horizonte de tiempo que permita cambio; (vi) proyectada en un alcance geográfico; (vii) conocida por todos; (viii) expresada de tal manera que permita crear un sentido de urgencia; y (ix) una idea clara y desarrollada sobre adónde desea ir la organización.

Ashanti Perú enuncia en su portal web que su visión es:

Juventudes afrodescendientes en Perú ampliamente reconocidos por el Estado y por la sociedad peruana, ejerciendo y promoviendo plenamente sus derechos humanos y políticas públicas de inclusión social, desempeñándose en espacios de toma de decisiones y contribuyendo al desarrollo del país (Ashanti Perú).

Esta declaración expresa que la organización busca que las juventudes afrodescendientes en Perú sean reconocidas por el Estado y la sociedad peruana; sin embargo, al carecer de un horizonte de tiempo, lo manifestado se pueden entender como una actividad permanente en lugar de expresar el sentido de urgencia al que se refiere uno de los criterios de D'Alessio. Por otro lado, si bien la visión indica un alcance geográfico específico, la ideología central está planteada desde la posición de la juventud afrodescendiente en lugar de señalar hacia donde desea ir la organización.

**La misión.** De acuerdo a D'Alessio (2013: 58-59) indica que esta responde a la interrogante de cuál es el negocio de la organización y le permite delimitar entre lo que debe y no debe hacer; para ello señala nueve criterios que deberían estar incluidos en la declaración de una misión: (i) sus clientes o consumidores, (ii) los principales productos que entrega; (iii) su mercado de acción, (iv) las tecnologías que usa; (v) forma en que sobrevive, crece o genera renta; (vi) la filosofía básica de la organización, (vii) ventajas competitivas de la organización; (viii) preocupación a los problemas sociales; y (ix) la valoración a los empleados de la organización.

Ashanti Perú señala que su misión es:

Promover el reconocimiento, el desarrollo y los derechos humanos de la población afrodescendiente en el Perú mediante el fortalecimiento de la identidad, el liderazgo y la participación política de las juventudes de las comunidades afroperuanas en espacios de toma de decisiones, a fin que puedan promover los valores democráticos, la interculturalidad y políticas públicas de inclusión social (Ashanti Perú).

Este enunciado define que el enlace de la organización es la juventud afroperuana como su principal consumidor. Además, especifica que sus productos principales, mediante los cuales logra su misión, son: el fortalecimiento de la identidad, el liderazgo y la participación ciudadana. Sin embargo, le queda pendiente hacer referencia a las ventajas competitivas que tiene la organización, así como a la forma en que obtiene sustento para realizar sus actividades, entre ellas la Escuela.

**Los valores.** Se refiere a las políticas o directrices que norman, encausan y constituyen el patrón de actuación de la organización; si bien son subjetivos, son indispensables para moldear sus objetivos y propósitos, producir las políticas y definir las intenciones estratégicas (D'Alessio 2013: 61-63).

Así, los valores que declara Ashanti Perú en su portal web son: (i) Orgullosamente Afrodescendientes; (ii) Revaloramos nuestra historia y cultura afroperuana; (iii) Liderazgo con identidad; (iv) Participación democrática e inclusiva; (v) Trabajamos junto a otros grupos en estado de vulnerabilidad ¡Unimos fuerzas!

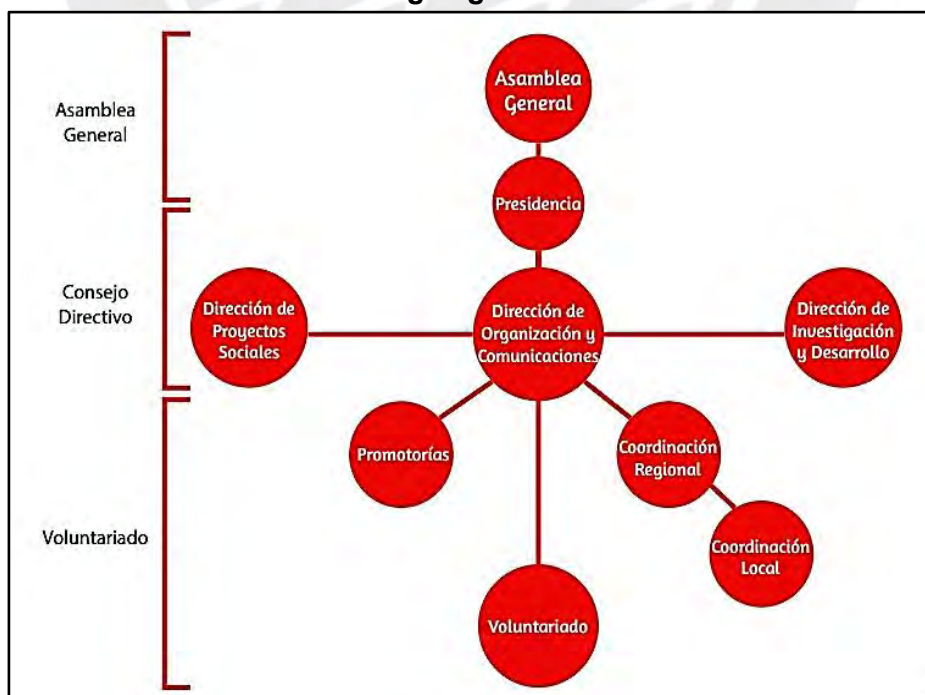
Si bien, se puede identificar que algunos de los valores están enfocados a dictar su comportamiento interno en relación a la identidad afrodescendiente y el trabajo en conjunto; sin embargo, otros, al señalar el liderazgo con identidad y la participación democrática e inclusiva, están manifestados como objetivos de la organización en lugar de ser declaraciones que sirvan para moldearlos y definirlos.

### Estructura organizacional

De acuerdo con Mintzberg, citado por Bobadilla (2016: 59), la ideología que tiene una organización se expresa en los valores compartidos, en las políticas y los procedimientos que orientan tanto el accionar de esta como la de sus programas o proyectos. Esta ideología también sirve de marco para la definición de la estructura organizacional.

Ashanti Perú mantiene formalmente una estructura organizativa sobre la cual se administra el desarrollo de sus actividades. Según su organigrama, está compuesta por una Asamblea General, un Consejo Directivo y el voluntariado.

**Gráfico N° 6.1: Organigrama de Ashanti Perú**



Fuente: Ashanti Perú s/f: 24.

Su estructura ha ido modificándose en el tiempo; así, en el año 2015 también existía la Dirección de Relaciones Públicas y el coordinador general (Caparachin 2015: 26-27; Procasur 2015: 19). De acuerdo al portal web de la organización, el equipo de Ashanti Perú actualmente está conformado por: 1 presidente, 1 directora de organización y comunicaciones, 1 director de proyectos sociales, 1 asistente de proyectos, 2 consultores, 2 colaboradores y el voluntariado.

Siendo así, se puede identificar que la estructura de la organización está conformada por el directorio, del que participa la presidencia y directores; un equipo de apoyo técnico y operativo del que forman parte coordinadores y asistentes; y el voluntariado. Esta estructura permite a Ashanti Perú organizarse para llevar a cabo actividades paralelas a las que ejecuta en la Escuela; así, el presidente de Ashanti Perú declaró que la implementación de las direcciones se configura en el año 2012 para hacer más fluida y continua la labor de la gestión de la Escuela y los congresos que implementa Ashanti Perú (Procasur 2015: 19).

La importancia de la estructura, según Bobadilla (2016: 57), es que es la forma en que se divide el trabajo de la organización para que las tareas a cargo puedan ser coordinadas, lo que es característico de los modelos de gestión. Mintzberg (1984: 118-121) indica que la organización consta de cinco partes fundamentales vinculadas por la ideología que la rige: (i) el ápice estratégico, que se ocupa de las responsabilidades generales de la organización y que se encarga de dar lineamientos estratégicos y la visión a largo plazo; (ii) la línea media, que asegura el vínculo entre el ápice estratégico y la línea media y que lleva a cabo el programa o proyecto; (iii) el núcleo de operaciones, en donde se ubican los roles que se encargan de proveer el servicio y que tiene el contacto directo con los usuarios; (iv) la tecnoestructura, que se encarga de realizar funciones de seguimiento o asesoría relacionadas al mejoramiento de desempeño; y (v) el staff de apoyo, que provee servicios internos.

Así, dentro del ápice estratégico se puede situar a los miembros del Directorio de Ashanti Perú quienes tienen a su cargo su dirección general y son quienes deciden la realización de la Escuela; en el staff de apoyo, al equipo a cargo de la administración de la oficina y recursos tecnológicos (redes sociales, cámaras, etcétera), de la organización que son utilizados en la Escuela, así como también al personal de Asonedh que realiza labores administrativas de la Escuela. En el núcleo de operaciones se podría ubicar a las y los ponentes, así como a las tutoras y los tutores de la Escuela. En la línea media, se puede situar a la coordinadora o coordinador de la Escuela.

La tecnoestructura es asumida por los miembros del Directorio de Ashanti Perú quienes realizan los procesos de monitoreo y evaluación de la Escuela; no obstante, esta función debe ser asumida por un rol que este fuera de la línea de autoridad.

### **c. Mejoras implementadas en cada edición de la Escuela**

La motivación inicial de Ashanti Perú para promover la Escuela, según manifestó su presidente, ha sido empoderar jóvenes afrodescendientes; pero también incorporar liderazgos a la organización, y eventualmente a Asonedh, que contasen con un mínimo de conocimientos sobre lo que significa ser afrodescendiente, sobre los aportes a la

construcción de la identidad nacional, los derechos a defender y la importancia de involucrarse en el activismo juvenil.

No obstante, la organización identificó en el transcurso del tiempo que cada Escuela debía estar vinculada a la coyuntura específica de ese momento; así, la Escuela 2016 y la Escuela 2016-2017 tuvieron las denominaciones Afroidentificate - Rumbo al Censo 2017 y Orgullosamente Afrodescendientes, respectivamente, para vincular el proceso de formación con la pregunta de autoidentificación étnica propuesta para el Censo 2017.

Además de estas motivaciones la organización ha desarrollado otra, el recambio generacional. Como indica Valdivia (2013: 176-181), el movimiento afroperuano tiene una serie de desafíos relacionados a su falta de vinculación con las bases y con las comunidades ya que las organizaciones afroperuanas mayormente trabajan bajo la figura de Organizaciones No Gubernamentales - ONG, las cuales buscan acceder a los mismos fondos disponibles de la cooperación internacional, lo que en cierta medida podría estar vinculado a la falta de unidad entre ellas y que limita sus posibilidades de mayor influencia en el Estado pese a los avances que ya se han conseguido. Para ello, entre las estrategias que recoge el autor está darle un carácter más político al movimiento afroperuano con acciones de incidencia y en espacios donde se puedan posicionar profesionales afrodescendientes que se encuentren preparados para formar parte de él, por lo que recoge que esto pasa por la formación de líderes jóvenes.

En ese sentido, la motivación de Ashanti Perú es también generar espacios articulados de formación de la juventud afrodescendiente, que tengan acciones específicas y a los que puedan asistir las y los jóvenes que tengan interés; así, el presidente Ashanti Perú indicó que no solo se debía convocar a jóvenes para hacer incidencia política; sino que era necesario crear un espacio de formación que pudiera generar capacidades para la incidencia, la negociación y la defensa de los derechos humanos; ya que hasta ese momento existían actividades solo de unos cuantos días para la población afroperuana pero no había un espacio de formación que aborde los temas que la organización había identificado como importantes para la defensa de los derechos humanos desde el enfoque juvenil afroperuano.

La variación en los módulos que ha tenido la Escuela se presenta en la tabla siguiente, en la que se muestra la evolución de las temáticas tratadas, que buscan no abordar temas aislados, sino que, como menciona el presidente de Ashanti Perú, se orientan a involucrar de forma articulada a las y los jóvenes en la vida pública del país; si bien no necesariamente en los partidos políticos, sí desde las calles para influenciar en la toma de decisiones y lograr colocar la temática afroperuana en los diversos programas de gobierno.



**Tabla N° 6.3: Temáticas tratadas en los módulos de cada Escuela**

Escuela	Temáticas – módulos
<ul style="list-style-type: none"> <li>I Escuela de Formación de Jóvenes Líderes Afrodescendientes - 2013: <i>Conoce y participa por tus derechos</i></li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Liderazgo</li> <li>Presencia afrodescendiente en el Perú y América</li> <li>Movimiento afroperuano (Taller problemática de la juventud afroperuana)</li> <li>Derechos humanos</li> <li>Experiencia de juventudes en lucha por derechos humanos</li> <li>Derechos sexuales y reproductivos</li> <li>Juventud y género (Taller diversidad cultural)</li> <li>Gobernabilidad y democracia</li> <li>Comunicación como herramienta de desarrollo</li> <li>Incidencia para el cambio</li> <li>Identidad y cultura afroperuana</li> </ol>
<ul style="list-style-type: none"> <li>IV Escuela de Jóvenes Líderes Afrodescendientes – 2016: <i>Afroidentificate - Rumbo al Censo Nacional 2017</i></li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Liderazgo e identidad afroperuana.</li> <li>Proceso histórico, movimiento y realidad afroperuana.</li> <li>Derechos humanos y derechos de la población afroperuana.</li> <li>Racismo, medios de comunicación y movimientos sociales.</li> <li>Democracia, gobernabilidad y políticas públicas.</li> <li>Participación, incidencia política y organización comunitaria.</li> <li>Taller de vocería e intervención urbana.</li> </ol>
<ul style="list-style-type: none"> <li>V Escuela de Formación de Jóvenes Líderes Afrodescendientes - 2016-2017: <i>Somos orgullosamente afrodescendientes</i></li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Liderazgo</li> <li>Identidad y presencia afrodescendiente en el Perú</li> <li>Derechos humanos</li> <li>Participación e incidencia política</li> </ol>

**Fuente:** Elaboración propia. En base a: Ashanti Perú; CAPARACHIN, Cecilia (2015).

Otro objetivo que encontró la organización es la formación de una red de jóvenes, por ello la importancia de crear espacios de convivencia entre ellas y ellos en donde pudieran no solamente formarse, sino también generar vínculos. Para eso han tenido la propuesta de realizar la Escuela 2016-2017 con retiros intermensuales de tres días en donde, además de los talleres, hubiera otros espacios para el relacionamiento tales como: los momentos de recreación, de alimentación y de transporte; que han permitido a las y los participantes conocerse mejor, generar mayor confianza e intercambiar pareceres y opiniones. Como indica el presidente Ashanti Perú, son estos los espacios que se tienen para que puedan hablar de sus experiencias no solamente de discriminación; sino también para plantear los retos para salir adelante.

En ese sentido, los cambios que ha ido teniendo cada versión de la Escuela, adicionalmente a los recursos económicos disponibles, también han estado relacionados a las motivaciones y objetivos de formación, relacionamiento, activismo e incorporación organizacional que ha ido identificando Ashanti Perú.

Por tanto, para poder implementar cada Escuela de acuerdo a los objetivos que se fueron identificando se ha debido pasar por una etapa de diseño, el cual es definido por Bobadilla (2017: 39) como la fase inicial para la concepción de un proyecto de desarrollo.

El diseño de los proyectos de desarrollo bajo la mirada de la Gerencia Social debe incluir el uso de estrategias participativas como: la planificación concentrada o los diagnósticos participativos que menciona Salcedo (2017: 13); sin embargo, en la Escuela esta etapa ha sido realizada directamente por los directores de Ashanti Perú.

Además, de acuerdo con Cohen y Franco (1992: 109), el diseño de un proyecto debe ser evaluado, a lo que se llama evaluación ex-ante, para decidir si el proyecto debe o no implementarse. Tomando los criterios de pertinencia, coherencia, viabilidad, sostenibilidad e impacto que indica Bobadilla (2017: 96-98) para la evaluación ex-ante de los proyectos de desarrollo; en la Escuela se puede identificar que se ha llevado a cabo este tipo de evaluación que le ha permitido dar paso a la realización de cada nueva edición; se puede dar cuenta de que estos criterios han sido tomados por la organización en los siguientes aspectos:

- Pertinencia: nació partir de una necesidad validada con jóvenes, a partir del Primer Encuentro Metropolitano de Jóvenes Líderes Afrodescendientes.
- Coherencia: las diferentes escuelas han estado enfocadas a otorgar capacidades dentro del contexto social en que se han desarrollado, al darse en Lima y bajo contextos políticos específicos como el Censo 2017.
- Viabilidad: cada Escuela ha sido desarrollada acorde con los recursos económicos con lo que se contaba.
- Sostenibilidad: la Escuela ha buscado obtener financiamiento o apoyos que le puedan dar soporte para su ejecución y que este no sea un impedimento para su desarrollo; en cuanto a la sostenibilidad social y política, quienes asisten son jóvenes que concurren de manera voluntaria y de acuerdo a sus motivaciones y disponibilidad.
- Impacto: la Escuela plantea que su ejecución va a conllevar cambios en la población a la que está dirigida de forma directa y a la sociedad de manera indirecta.

## **6.1.2 Condiciones de la participación de actores**

### **a. Participación de actores en el proyecto**

El análisis de cómo los diversos actores son parte de la conformación de la Escuela durante su implementación se realiza en tres aspectos que constituyen los factores estructurales más importantes que toda gestión requiere para poder implementar un servicio o producir un bien (Bobadilla 2017: 24): (i) la división del trabajo, (ii) las funciones, y (iii) los mecanismos de coordinación y comunicación; para poder identificar a los actores en el proceso de formación, cómo y con qué responsabilidades han sido involucrados en la Escuela y de qué forma se han realizado las coordinaciones con ellos.

### **Actores en el proceso de formación**

El equipo de la Escuela ha ido evolucionando en el tiempo; si bien su estructura básica ha consistido en una persona a cargo de la coordinación, así como las tutoras y los tutores y ponentes.

Sin embargo, Marco Ramírez Shupingahua, presidente de Ashanti Perú, relata que la primera Escuela, en el 2013, fue coordinada principalmente por él, en donde realizó las coordinaciones con las y los ponentes, gestionó los recursos, elaboró la malla de temas y el diseño de la Escuela.

**Forma de involucramiento y responsabilidades asignadas**

**Ponentes.** Son personas vinculadas por su experiencia y conocimiento a las temáticas planteadas y quienes han estado a cargo de desarrollar cada módulo; han sido identificadas e invitadas por Ashanti Perú a participar de la Escuela. Sus responsabilidades estuvieron relacionadas directamente a su participación en las sesiones en los módulos, teniendo a cargo el preparar el contenido de sus ponencias e impartir la temática propuesta por la organización.

Algunos ponentes se han involucrado para promocionar tanto la Escuela como la participación de las y los jóvenes en los módulos, como se pudo visualizar en los videos publicados por la organización en Youtube, en donde Ysabel Omega, ponente de la Escuela 2013, invita a formar parte de la Primera Escuela de Formación de Jóvenes Líderes Afrodescendientes; en tanto que Sofía Carrillo Zegarra, ponente del módulo 2 de la Escuela 2016-2017, invita a las y los participantes a que asistan.

**Tutoras y tutores.** Son jóvenes que han participado de manera voluntaria en Ashanti Perú; son convocadas y convocados por los responsables de la Escuela para participar, habiendo ya recibido algún tipo de formación o habiendo ya participado previamente en actividades de Ashanti Perú. Han tenido una función de acompañamiento a las y los participantes; así como de coordinación administrativa. El momento de su involucramiento ha sido variado según cada Escuela. Para el caso de la Escuela 2016, se dio desde la selección de las y los participantes a fin de poder empezar a conocerlos e identificar sus características y ponerse en contacto con ellas y ellos.

Su labor era asegurar que las y los participantes culminen su proceso de formación y ser un acompañamiento próximo para el descubrimiento de la identidad de las y los participantes; Marco Ramírez Shupingahua, presidente de Ashanti Perú y Ángel Toledo Vera, tutor de la Escuela 2016 y 2016-2017, señalaron que la Escuela abre en las y los jóvenes muchas preguntas y la tutoría era un medio para no dejar que el proceso de formación sea llevado en solitario. En ese aspecto debían procurar generar un ambiente de confianza y comodidad con las y los jóvenes partiendo de la idea de que el proceso por el que estaban atravesando es de una lucha compartida.

Una vez hecha la selección de las y los participantes, cada tutora o tutor se ponía en contacto con las y los jóvenes, empleando para ello diversos medios como crear grupos en redes sociales o llamarles telefónicamente para poder interactuar de forma directa ya que el uso de correo electrónico no resultaba tan eficiente; así, el tutor entrevistado indicó que cada quien tenía la responsabilidad de comunicar a los miembros de su equipo sobre el proceso de formación, darles la bienvenida a la Escuela y brindar su apoyo para cualquier necesidad; lo que era realizado de acuerdo al estilo de trabajo que cada tutora o tutor consideraba de mejor manera.

Además, debían absolver las consultas de las y los participantes sobre las cuestiones operativas para facilitar su asistencia, ya que podían tener inconvenientes en los horarios o dudas respecto a los recursos que iban a ser cubiertos por la Escuela, por lo que, como

señala Ángel Toledo Vera, a través de la tutoría las y los jóvenes tenían la confianza para consultar sobre ello.

Las tutoras y los tutores también estuvieron a cargo de monitorear y ser apoyo en el desarrollo de las réplicas de cada uno de sus equipos, buscando que fueran los propios participantes quienes definieran cómo, dónde y cuándo realizarlas; el tutor entrevistado señaló que se invitaba a que ellas y ellos asuman esa responsabilidad, en tanto que su función era de coordinar y brindar las condiciones necesarias para su desarrollo, encargándose de proporcionar recursos como pasajes y materiales que fueran necesarios; por lo que eran el enlace con el proyecto.

Esto permitía a la organización tener una fuente de información para planificarse operativamente en relación a los recursos que se iban a necesitar. Sus funciones también estaban relacionadas a poder brindarles una retroalimentación a las y los participantes sobre las réplicas realizadas, para resaltar sus potencialidades y ver algunas dificultades, pero de forma constructiva.

Por otro lado, el material audiovisual y fotográfico de la Escuela muestra que en todas las actividades y módulos siempre está presente el coordinador o una tutora o tutor acompañando a las y los participantes; estando identificados con un chaleco institucional de Ashanti Perú; en el caso de la Escuela 2016-2017 adicionalmente se puede observar miembros de Asonedh presente en la realización de los módulos, ya que esta era coejecutada entre ambas organizaciones.

Desde un punto de vista participativo, el nivel más bajo es el actor que opera o ejecuta la política, seguido de los niveles de actores a los que se les informa, se les consulta, se espera una propuesta, se concerta, se convoca para deliberar, siendo el más alto el actor que participa en la toma de decisiones (Salcedo 2017:55-56). En este caso tutoras y tutores, y ponentes, que fueron involucrados en la fase de implementación del proyecto, se les puede situar como actores con los cuales se delibera.

### **Forma de coordinación**

De las entrevistas realizadas se pudo recoger que la comunicación con las y los ponentes ha sido principalmente a través de los coordinadores de la Escuela quienes han estado a cargo de convocarles, confirmar sus ponencias y los recursos necesarios, así como de informarles sobre el estado del proceso de formación. El trato ha sido de forma verbal, mediante teléfono, o también por correos electrónicos.

La coordinación entre ponentes y tutoras o tutores se ha dado directamente durante cada sesión de los módulos con el fin de tener el apoyo de las tutoras y los tutores para su ejecución o para poder hacer alguna retroalimentación y comentarios sobre el desarrollo de las ponencias; así lo indica Luis Reyes Escate, ponente del Escuela 2016, quien además manifestó que no había coordinación o contacto entre ponentes.

La coordinación entre tutoras y tutores se realizaba mediante reuniones grupales periódicas con las coordinadoras y los coordinadores desde el inicio de su involucramiento para la implementación de la Escuela en donde se encargaron de esquematizar cómo se



iba a realizar el proceso de acompañamiento a las y los participantes. A pesar de estas reuniones, cada tutora y tutor tenía la libertad de administrar su forma de trabajo para poder realizar su tutoría puesto que se coordinaba sobretodo temas operativos, según señaló el tutor entrevistado, Ángel Toledo Vera. En ese sentido, el presidente de Ashanti Perú, Marco Ramírez Shupingahua, comenta que las reuniones se llevaban principalmente en los días de desarrollo de los módulos de la Escuela. No obstante, Ángel Toledo Vera señaló que en el caso que las tutoras o tutores tuvieran dificultades respecto a la participación de las y los jóvenes a su cargo, no había una estrategia de contención para saber cómo accionar de forma transversal.

Bajo el enfoque de Mintzberg (1984: 118-131) los roles asignados en la Escuela tienen funciones separadas y definidas que delimitan su accionar a fin de evitar la duplicidad en la ejecución de tareas. Además, se puede identificar que las coordinadoras y los coordinadores de la Escuela forman parte tanto del ápice estratégico como de la línea media de la estructura orgánica, ya que por un lado vigilan el sistema bajo el cual se desarrolla la Escuela y son el vínculo con el núcleo de operaciones. Las tutoras y los tutores de la Escuela forman parte del núcleo de operaciones, ya que desarrollan tanto un trabajo operativo para poder facilitar que se cumplan las actividades del proyecto y están en contacto directo con los participantes de la Escuela; también están dentro del staff de apoyo, ya que apoyan en proveer los servicios internos que se requiere. Los ponentes de la Escuela por un lado forman parte de la tecnoestructura pero también del núcleo de operaciones, debido a que son los encargados de generar el contenido y conocimiento que se va a brindar a las y los participantes, pero a su vez están en contacto con ellas y ellos para poder brindarles toda la información y conocimientos. Asonedh participa directamente como staff de apoyo para poder llevar a cabo funciones de carácter más administrativo, como soporte a las actividades que se realizan en Escuela

Uno de los mecanismos de coordinación presentes en el proyecto es la adaptación mutua, en relación a las comunicaciones entre tutoras y tutores, así como de tutoras y tutores con las coordinadoras y los coordinadores de la Escuela ya que hay una comunicación informal para poder llevar a cabo las actividades. Asimismo, hay una supervisión directa por parte de la coordinadora o coordinador de la Escuela hacia el desarrollo de las sesiones a cargo de las y los ponentes y respecto de la participación que tienen las tutoras y los tutores.

También está presente la normalización de las habilidades del trabajador en lo que respecta a las características que tienen tanto ponentes como tutoras y tutores, que en el primer caso son personas con una preparación que les permite llevar a cabo el desarrollo de su ponencia; mientras que, en el segundo, son jóvenes que han pasado por el proceso de formación en Ashanti Perú. En esa misma línea también opera la normalización de reglas como mecanismo de coordinación ya que el equipo de trabajo tiene como doctrina básica enfrentar el racismo y la discriminación mediante la promoción del involucramiento de jóvenes afrodescendientes

### **6.1.3 Perfil de las y los participantes**

La gestión de un proyecto social se debe realizar en función de las características de la población objetivo (Bobadilla 2017: 45-67). Visto desde la perspectiva del mercadeo social si bien la Escuela busca fomentar un comportamiento en la población afroperuana que le

permitan participar de procesos de inclusión social, debe acotar su campo de acción en función del contexto en el que se encuentra; en ese sentido, como indica Cabrera (2018: 29-37) se debe elegir un mercado meta que cumpla ciertas características con quienes se va a trabajar y tenerlo caracterizado. Por ello se analiza las características que han tenido las y los jóvenes que han participado de la Escuela.

#### **a. Características de las y los participantes**

El análisis de las y los participantes se ha realizado en tres aspectos: (i) sus características sociodemográficas, (ii) sus antecedentes en conocimiento o experiencia sobre la población afrodescendiente o en activismo; y (iii) las expectativas y motivaciones que tuvieron para participar de la Escuela. La información se sistematiza a partir de los registros de postulantes de la Escuela 2013 y 2016; en el caso de la Escuela 2016-2017, según lo relatado por el presidente de Ashanti Perú, la participación en la Escuela fue por invitación directa, por lo que no se cuenta con dichos registros.

#### **Características sociodemográficas**

Implica describir las características sociales y demográficas de las y participantes, tales como: edad, nivel educativo y lugar de procedencia.

**Edad.** Las y los participantes de la Escuela 2013 y 2016 han tenido entre 15 y 30 años de edad; si bien la convocatoria formal es para jóvenes entre los 18 y 29 años, David García Fuentes, miembro del equipo de Ashanti Perú manifestó en el programa radial *Voces afroperuanas* (Ashanti Perú y Asonedh 2018) que se realiza excepciones tomando en cuenta el perfil y la equidad de género, para que nadie se quede atrás y que todos quienes lo necesiten puedan ser parte de la Escuela.

**Nivel educativo.** En cuanto al grado educativo alcanzado por las y los participantes, normalmente son jóvenes que han tenido acceso a educación superior; así, de los 11 jóvenes contactados para la investigación: 1 cuenta con secundaria completa, 7 con estudios superiores (técnicos o universitarios) incompletos o en proceso y 3 con estudios superiores completos.

Si bien el grado de instrucción alcanzado no es una limitante para poder participar de la Escuela, se puede observar que es una característica de quienes han participado y concluido la Escuela; el presidente de Ashanti Perú, Marco Ramírez Shupingahua, indica que se han dado cuenta de ello y que esto es una particularidad del movimiento afroperuano y también de la organización; lo que también fue observado por el ponente entrevistado, Luis Reyes Escate. Así, en la Escuela 2013, 38 de 56 postulantes se encontraban estudiando o ya tenían grado de instrucción superior.

En cuanto al tipo de estudios que han realizado, estos son variados, debido a que la Escuela no restringe un perfil profesional u ocupacional en particular; el ponente entrevistado señaló que los perfiles eran diversos: personas dedicadas al baile, a la danza, a las artes, y también entre profesionales de distintas carreras. En la Escuela 2013 las profesiones de las y los participantes eran: antropólogo, artista, auxiliar administrativo, arquitectura de interiores, comunicador, docente, economista, empleados de empresa, empleado, músico, promotor social, psicología, promotor empresarial. En tanto, que en el

caso de la Escuela 2016 se identificó que las profesiones de las que provenían eran: ciencia política, comunicación para el desarrollo, derecho, fotografía, mecánica industrial, música, negocios internacionales pedagogía teatral, periodismo, sociología, cocina, educación inicial, psicología, psicología social, y veterinaria.

**Lugar de procedencia.** Las y los participantes de la Escuela han provenido de diferentes zonas de Lima, incluyendo distritos lejanos al centro de la ciudad. En la Escuela 2013 provenían, en casi todos los casos, de los distritos de: Ate, Breña, Carabayllo, Callao, Comas, Jesús María, La Victoria, Rímac, San Juan De Lurigancho, Los Olivos, Santiago De Surco, Santa Anita, San Martín De Porres, Surquillo, San Juan De Miraflores, Villa El Salvador, Villa María Del Triunfo.

En el caso de la Escuela 2016, han provenido de distritos como Ate, Breña, Callao, Carabayllo, San Juan de Lurigancho, Santiago de Surco, San Borja, Surquillo.

Las circunscripciones indicadas se encuentran, en su mayoría (a excepción de Ate, Los Olivos y Santa Anita), incluidas dentro de los distritos identificados en el Mapa Geoétnico de Presencia Concentrada de la Población Afroperuana en el Territorio Nacional (Ministerio de Cultura 2016b), que en Lima Metropolitana identifica 199 centros poblados de presencia concentrada de población afroperuana y 120 en la región Callao, distribuidos en 21 y 6 distritos, respectivamente.

De las entrevistas y encuestas realizadas, se ha identificado que ahora 3 de 11 jóvenes contactados se encuentran residiendo en el extranjero.

#### **Conocimiento o experiencia sobre la población afrodescendiente o el activismo**

De las y los participantes de la Escuela 2013, 11 informaron en su registro de postulación que tenían ninguna o poca experiencia previa o conocimiento sobre la población afrodescendiente; en tanto que 18 manifestaron tener alguna experiencia relacionada a investigaciones, capacitaciones o cultura. De 20 participantes en la Escuela 2016, 9 registraron que tenían ninguna o poca y 11, alguna experiencia relacionada a investigaciones, capacitaciones o cultura.

En efecto, en muchos de los casos las y los jóvenes ingresaron a la Escuela sin conocer o tener experiencia en relación al movimiento afroperuano, el ponente entrevistado, Luis Reyes Escate indicó que las chicas y chicos estaban en uno de sus primeros contactos con alguna organización afroperuana, lo cual también fue comentado por la participante entrevistada. De la misma manera, el tutor entrevistado, Ángel Toledo Vera, apuntó que las y los jóvenes entraron a la Escuela sin saber lo que era afrodescendencia o sabiendo ligeramente desde la negritud, pero no desde el enfoque de participación ciudadana, de reivindicación, ni organizativo.

De las encuestas realizadas a 10 participantes, solamente 3 de ellos especificaron que pertenecían a un tipo de organización de promoción de derechos, de mujeres trans o feminista al momento de participar en la Escuela. De la Escuela 2013, 23 de 56 postulantes manifestaron que no pertenecían a ninguna organización. De la Escuela 2016, 16 de 24 participantes no pertenecían a ninguna organización.

Las y los jóvenes participantes de la Escuela 2013 y la Escuela 2016, vincularon la afrodescendencia con los siguientes términos: comunidad, aporte a la sociedad peruana, historia, lucha, identidad, orgullo, cultura, raíces africanas, descendiente de esclavos negros, invisibilización, discriminación, estereotipos, olvidados, rechazados, criticados y mundo por descubrir.

### **Motivaciones y expectativas**

Las y los jóvenes que han participado en la Escuela han tenido la motivación de querer ahondar un poco más en el reconocimiento y entendimiento de su identidad afroperuana, de poder identificar el porqué se daban algunas situaciones particulares en su vida que asociaban a su condición de afrodescendientes.

Por ejemplo, en la entrevista a jóvenes de la Escuela de Formación de Jóvenes Líderes Afrodescendientes en el programa radial *Voces afroperuanas* (Ashanti Perú y Asonedh 2017), Sandra Menéndez, participante de la Escuela 2016-2017 señaló que ingresó a la Escuela para poder profundizar más sobre lo que significa ser afrodescendiente.

En uno de los videos institucionales sobre la Escuela 2016-2017 se recoge también algunas de las motivaciones de las y los jóvenes:

Me encuentro contenta de estar en la Escuela porque era algo que quería hacer hace mucho tiempo, aprender de mí, de mi historia, estas charlas y este grupo te enseñan a encontrarte a ti como persona y poder valorarte y poder ser tú. Natalia, becaria de Escuela 2016-2017.

Asimismo, Orlando Sosa, participante de la Escuela 2013, citado por Caparachin (2015:55-57), relata que estaba en la búsqueda de alguna organización de este tipo ya que percibía que muchas organizaciones tenían un enfoque centrado en los adultos y con un arraigo machista y homofóbico, por lo que al enterarse de la convocatoria de la Escuela por redes sociales la vio como la gran oportunidad para involucrarse con el movimiento afroperuano.

Las y los jóvenes que participan de la Escuela lo realizan por una motivación intrínseca de acuerdo a su contexto y situación actual, el ponente entrevistado, Luis Reyes Escate, apuntó que ellas y ellos no están obligados a ir, sino que lo hacen de propia voluntad, habiendo observado que la mayoría estaba bastante dispuesta a participar, a contar su experiencia y a formar parte del proceso. Así pues, la participante entrevistada relata que se encontraba en un momento de cuestionamiento al respecto de situaciones que le ocurrían y por ello se encontraba en una búsqueda para saber cómo afrontarlas:

Yo ya estaba tratando de saber dónde podría participar. (...) desde pequeña siempre me cuestionaba de ciertas cosas que me pasaban: por qué las personas me miraban mucho, se reían o por qué (...) la hipersexualidad, hasta tu forma de vestir y todas esas cosas inflúa mucho y yo tenía preguntas que quería ver por qué se daban esas cosas. Cómo poder afrontarlas, cómo poder ayudar a otras personas y es por eso que ingresé a la Escuela (...) Yo estuve en ese momento que estás en la búsqueda. Participante entrevistada, 21 años, estudiante de Derecho.

En relación a sus expectativas, han postulado y participado de la Escuela para encontrar en ella el espacio que le pudiera brindar respuestas a sus interrogantes, y conocer cómo enfrentarlas, así como poder confluir con otros jóvenes afrodescendientes que tuvieran



similares interrogantes y deseos de hacer frente a esta situación; así, en uno de los videos institucionales de la Escuela 2016-2017, una de las jóvenes relata:

Espero poder aprender más, aprender a llegar a más gente y aprender acerca de nuestra historia, acerca de nosotros, que no solamente somos nosotros; sino es toda la sociedad. Natalia, becaria de Escuela 2016-2017.

De las encuestas realizadas, 3 de 10 jóvenes indicaron que su expectativa al ingresar a la Escuela fue encontrar el espacio para aprender de otros jóvenes afroperuanos; 1, para empezar a trabajar en proyectos con otros jóvenes afrodescendientes; 4, para aprender y reforzar el activismo que ya realizaban; y 2, para aprender y poder investigar sobre la identidad afroperuana. En ese sentido, la participante entrevistada indicó que su expectativa era poder relacionarse y conocer a las y los jóvenes y desenvolverse, rompiendo algunos temores que tenía para hablar.

En los formularios de inscripción de la Escuela 2013 y la Escuela 2016 se puede identificar que los principales intereses o expectativas de las y los jóvenes que participaron de la Escuela fueron: (i) desarrollar habilidades de liderazgo; (ii) reconocer su identidad así como conocer la historia, situación actual y derechos de la población afroperuana; (iii) transmitir lo aprendido a su entorno y (iv) impactar en la población afroperuana y en la sociedad a través de la participación en una organización, desde el activismos o en espacios políticos.

**Tabla N° 6.4: Intereses o motivaciones manifestadas por las y los participantes**

Intereses o motivaciones	Escuela 2013	Escuela 2016
Desarrollar habilidades de liderazgo	11	2
Reconocer su identidad así como conocer la historia, situación actual y derechos de la población afroperuana	24	17
Transmitir lo aprendido a su entorno	12	4
Impactar en la población afroperuana y en la sociedad a través de la participación en una organización, desde el activismos o en espacios políticos	19	7

**Fuente:** Elaboración propia. En base a Ashanti Perú - formularios de inscripción de la Escuela 2013 y Escuela 2016.

La principal motivación o interés que manifestaron las y los jóvenes está relacionado a reconocer su identidad, así como a conocer tanto la historia como la situación actual de la población afrodescendiente y en base a eso identificar los derechos que son vulnerados. El poder impactar en la sociedad desde diferentes espacios sociales, personales o políticos también es un motivador de las y los jóvenes.

El conocer a algún participante de la organización o el trabajo de esta ha tenido influencia en la decisión de participación de algunos postulantes y su desenvolvimiento en la Escuela como lo observa el ponente entrevistado:

Quizá la única cuestión que influía un poco en la manera en cómo se desarrollaba las dinámicas era en si conocías a alguien que ya había participado de Ashanti, creo que el grado de proximidad daba

un poquito más de confianza para quienes ya los conocían. Luis Reyes Escate, ponente de la Escuela 2016.

Considerando la implementación de la Escuela como un medio para fomentar la participación ciudadana de las y los jóvenes que les permita ser parte de su propia inclusión social, la Escuela trabaja en relación a tres condiciones que indica Salcedo (2017:22-26) que deben darse en las personas para que logren participar: el querer, el poder y el saber.

Analizando el perfil de las y los jóvenes, el querer participar se manifiesta en la motivación que tienen para entender su propia situación y la de la población afrodescendiente.

El poder participar se da a través de las características de su situación sociodemográfica, que les permite estar en posición de hacer uso de su tiempo para involucrarse en el desarrollo de la población afroperuana.

El conocimiento y experiencia de las y los jóvenes sobre la población afroperuana brinda las bases a la Escuela para que pueda construir el saber participar, dado que este, según analiza Salcedo (2017: 28), comprende que el ciudadano conozca sobre sus derechos, así como los mecanismos, materias de participación y el alcance de su rol.

#### **6.1.4 Vinculación con las y los jóvenes que egresan de la Escuela**

##### **a. Tipo de vínculos establecidos con las y los jóvenes que egresan de la Escuela**

La relación que tiene Ashanti Perú con las egresadas y los egresados de la Escuela está fuera de los alcances de la ejecución programática del proyecto; no obstante, a partir de las motivaciones que tiene la organización para impulsar el desarrollo de la Escuela es importante identificar cómo fomenta la vinculación con las y los jóvenes que egresan en función de las capacidades que han podido desarrollarse.

Las y los jóvenes de la Escuela han tenido diferentes vínculos con Ashanti Perú una vez culminado su proceso de formación; hay quienes se han convertido en miembros voluntarios de la organización con una participación constante, quienes han representado a Ashanti Perú en ciertas actividades a las cuales se les ha convocado, quienes han asistido de forma específica en algunos eventos que la organización ha desarrollado, finalmente hay un grupo que solamente asistió Escuela y no se vinculó a alguna actividad adicional de Ashanti Perú.

Entre las actividades organizadas por Ashanti Perú en las que se les ha involucrado, se encuentran las campañas para la difusión de la autoidentificación étnica en el marco del Censo 2017, proyectos audiovisuales sobre la identidad afroperuana, conversatorios y mesa de trabajo para exponer y debatir sobre la realidad de la población afroperuana. Asimismo, han asistido a eventos organizados por diversas entidades nacionales o internacionales que han invitado a Ashanti Perú a participar, tales como entrevistas en medios locales, participación en marchas por igualdad de derechos, asistencia al Congreso Nacional de Juventudes, así como a taller y eventos de capacitación en el extranjero.

De la revisión del registro de estas campañas y actividades se ha identificado la participación de al menos 14 jóvenes de las escuelas analizadas. Para ello las y los jóvenes

son convocados directamente por la organización y participan según sus posibilidades; el presidente de Ashanti Perú indica que algunos se involucran de manera regular a la organización, mientras que otros lo hacen forma puntual dependiendo de su disposición o de las obligaciones laborales, académicas o personales que tengan; en el caso de la campaña Afroidentifícate, para la difusión de la pregunta de autoidentificación étnica del Censo 2017, se convocó a quienes habían participado de la Escuela 2016 y la Escuela 2016-2017, quienes por la formación que recibieron, se involucraron de manera más directa en todo proceso de la campaña.

Sin embargo, hay quienes no llegan a tener un vínculo permanente en la organización, lo que pudo apreciar Luis Reyes Escate, ponente de la Escuela 2016, en relación a que hay jóvenes que no se han animado a formar parte de la organización o continuar su vinculación con ella. De las y los 10 jóvenes que se encuestaron, solamente 1 manifestó ser parte de Ashanti Perú; en tanto que otros 5 manifestaron ser parte de algún tipo de organización o proyecto social: 2 de los cuales se vinculan a la población afroperuana, 1 a la comunidad trans y 2 a organizaciones sociales. Esto se condice con lo manifestado por la participante entrevistada quien indicó que apoyó en algunas actividades de Ashanti Perú, pero luego dejó de concurrir.

Salcedo (2017: 52) señala que hay al menos cuatro factores que tienen incidencia en el comportamiento participativo de la actividad pública: (i) las instituciones que se hacen cargo de la gerencia de políticas públicas, (ii) los actores sociales, (iii) las relaciones y redes que se entretienen alrededor de las políticas y (iv) los factores contextuales que ofrecen oportunidades o amenazas a la gerencia política. En ese sentido, Ashanti Perú es un canal potencial para fomentar la participación juvenil en Lima en las políticas de inclusión social para la población afroperuana, al canalizar a los actores sociales: jóvenes afrodescendientes que han participado de la Escuela y así ser otra forma de manifestar, según lo denomina Salcedo (2017:22-26), el querer y el poder participar.

## **6.2 Características de la metodología de enseñanza-aprendizaje**

### **6.2.1 Forma de diseño de contenidos y metodología ejecutada**

Se refiere a cómo se han establecido las temáticas, los aspectos a tratar y el método elegido para llevar a cabo el proceso de formación, así como la manera en que se han identificado las necesidades y expectativas de aprendizaje de los sujetos de derecho.

#### **a. Tipo de propuesta metodológica de enseñanza-aprendizaje**

##### **Diseño del contenido**

Los temas a tratar y el enfoque con el que debían ser abordados fueron definidos por la organización. Las entrevistas realizadas a Luis Reyes Escate, ponente de la Escuela 2016 y a Marco Ramírez Shupingahua, presidente de Ashanti Perú; así como la revisión de los documentos de coordinación, dan cuenta que a cada ponente se les manifestaba: las capacidades que se deseaban fueran desarrolladas en las y los jóvenes, el contenido que se quería transmitir, el esquema de trabajo planteado para las sesiones, el tiempo que tendría disponible; además, las fechas, los horarios, la cantidad de participantes y la ubicación de la Escuela. Asimismo, se les informaba sobre el estado actual del proceso de formación para que a partir de ello puedan preparar su ponencia.

El esquema general de trabajo o las diapositivas de su presentación eran validados con el coordinador de la Escuela para que pueda articular la ponencia con el resto de actividades que se realizan en el módulo y estandarizar los contenidos y metodologías a brindar.

Además, las y los ponentes indicaban previamente el material requerido para el desarrollo de su trabajo y el mismo día de su presentación eran informados del trabajo que se había realizado durante el módulo en ejecución; así, el presidente de Ashanti Perú, Marco Ramírez Shupingahua, refiere que cuando la o el ponente llega a la Escuela se realiza una coordinación para tengan el contexto de la Escuela al momento de impartir su temática. En el caso de ponentes de instituciones del Estado o de la sociedad civil, que no trabajan específicamente con población afroperuana, se les indica un poco más a detalle la información al respecto de las características de las y los participantes y la realidad de la población afroperuana.

### **Metodología aplicada durante el desarrollo de la Escuela**

El trabajo de lograr los cambios en las y los jóvenes era liderado desde diferentes aspectos tanto por ponentes como por tutoras y tutores, siendo que las y los participantes debían aportar su voluntad ser parte del proceso en forma conjunta.

**Desarrollo de las sesiones.** Los módulos estaban orientados a ser una experiencia en la que las y los jóvenes pudieran participar. Luis Reyes Escate, ponente de la Escuela 2016, relató que el aprendizaje debía partir de encontrar vínculos comunes entre las y los participantes, así como con la o el ponente; por su parte, David García Fuentes del equipo de Ashanti Perú indica en el programa radial *Voces afroperuanas* (Ashanti Perú y Asonedh 2018) que se procura que la forma en que se generan los aprendizajes sea desde la experiencia.

La metodología ha consistido en la exposición de la o el ponente, así como en la realización de trabajos grupales y la presentación de las y los participantes utilizando materiales de soporte como papeles, papelógrafos y cartulinas, como da cuenta el material audiovisual revisado.

Si bien las y los ponentes han realizado sus presentaciones haciendo uso de diapositivas, estas no debían ser discursos largos; el presidente de Ashanti Perú relata que era importante que las y los jóvenes pudieran hablar, a la vez que dejarles espacio para la propia exploración y cuestionamiento a fin de que pudieran observar que el proceso por el que se encontraban era una experiencia por la que ya han pasado otras personas. En particular, el ponente entrevistado relató que le pidieron dar una reflexión sobre el tema de la identidad afrodescendiente desde la cosmovisión afroperuana para lo que empleó elementos que resultasen familiares a las y los jóvenes, y así poder llegar a sus sensibilidades y que pudieran encontrar las similitudes entre ellas y ellos; por lo que era importante que él tuviera un espacio para hablar pero que también otras personas puedan hacerlo.

Así, el trabajo realizado en los módulos ha sido de manera conjunta con las y los jóvenes, para que pudiesen comprender la temática tratada también sobre la base de la información



estadística y los estudios disponibles; como declaró en un video institucional Rocío Muñoz Flores, ponente de la Escuela 2016-2017 a cargo del módulo de Derechos Humanos, en relación a que la forma de trabajo permitía que se puedan transmitir los conceptos tratados y entender su vinculación con la población afroperuana en cuanto a los derechos que le corresponde y las demandas existentes.

Los módulos de cada Escuela se pueden agrupar en cuatro categorías: habilidades blandas, identidad afrodescendiente, derechos y formación ciudadana:

**Tabla N° 6.5: Categoría de las temáticas tratadas en los módulos de cada Escuela**

Escuela	Habilidades blandas	Identidad afrodescendiente	Derechos	Formación ciudadana
<ul style="list-style-type: none"> <li>I Escuela de Formación de Jóvenes Líderes Afrodescendientes -2013: <i>Conoce y participa por tus derechos</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Liderazgo</li> <li>- Comunicación como herramienta de desarrollo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Presencia afrodescendiente en el Perú y América</li> <li>- Movimiento afroperuano (Taller problemática de la juventud afroperuana)</li> <li>- Identidad y cultura afroperuana</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Derechos humanos</li> <li>- Juventud y género (Taller diversidad cultural)</li> <li>- Experiencia de juventudes en lucha por derechos humanos</li> <li>- Derechos sexuales y reproductivos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gobernabilidad y democracia</li> <li>- Incidencia para el cambio</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>IV Escuela de Jóvenes Líderes Afrodescendientes – 2016: <i>Afroidentificate - Rumbo al Censo Nacional 2017</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Liderazgo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identidad afroperuana</li> <li>- Proceso histórico, movimiento y realidad afroperuana.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Derechos humanos y derechos de la población afroperuana</li> <li>- Racismo, medios de comunicación y movimientos sociales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Democracia, Gobernabilidad y Políticas Públicas.</li> <li>- Participación, incidencia política y organización comunitaria</li> <li>- Taller de vocería e intervención urbana</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>V Escuela de Formación de Jóvenes Líderes Afrodescendientes - 2016-2017: <i>Somos orgullosamente afrodescendientes</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Liderazgo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identidad y presencia afrodescendiente en el Perú</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Derechos humanos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Participación e incidencia política</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

El ambiente físico utilizado ha sido aulas de clase, en donde se ha procurado que estén sentados de forma circular, así como espacios abiertos al aire libre; no obstante, en la Escuela 2016-2017 se puede observar que el espacio físico ha sido más amplio permitiendo más comodidad. El código de vestimenta ha sido informal, las y los jóvenes

asistían con ropa casual; en el caso de las y los ponentes, en la mayoría de casos se han presentado con ropa en un estilo casual elegante y algunos con ropa formal tipo sastre o terno.

**Espacios de convivencia.** Adicionalmente a los momentos de las ponencias durante los módulos, la organización trabajó espacios de convivencia entre las y los participantes para que puedan conocerse e integrarse, los cuales estuvieron a cargo de tutoras y tutores; como cuenta el ponente entrevistado, Luis Reyes Escate, quien comentó que antes que comenzara con su presentación hubo una dinámica para poder quebrar el hielo. La participante entrevistada también relató que una de las dinámicas realizadas para conocer a sus compañeros consistía en tomarse de las manos y tratar sentir lo que la otra persona sentía, para ver cómo sin necesidad de hablar puede haber una conexión con las demás personas.

**Actividades de reforzamiento.** Las actividades de reforzamiento de los módulos estaban orientadas a poner en práctica los aprendizajes recibidos en los módulos a la vez que impactar en la ciudadanía, Marco Ramírez, presidente de Ashanti Perú señaló que estas se hacían porque la Escuela era concebida como un proceso de formación-acción.

Cada Escuela tuvo actividades diferentes; así, en la Escuela 2013 hubo una réplica final, como relata el presidente de Ashanti, las y los participantes tenían que organizar un evento final en las instalaciones de la universidad en donde se desarrolló la Escuela, para ello se dividieron los temas a exponer. Además, según relata Caparachin (2015: 77), las y los jóvenes realizaron intervenciones urbanas entrevistando a la sociedad civil con preguntas sobre la historia afroperuana, héroes, heroínas y aportes; el registro audiovisual de esta actividad fue publicado en el portal web de Ashanti Perú y en su canal de YouTube.

En la Escuela 2016 hubo cuatro réplicas finales, una a cargo de cada equipo; Marco Ramírez relata que por ejemplo un equipo fue al parque Kennedy a hacer un recital, mientras que otro hizo un taller en un colegio. También tuvieron tareas entre cada sesión, como por ejemplo entrevistar a una persona sobre qué es racismo y lo que opina sobre lo afroperuano.

En el caso de la Escuela 2016-2017 había una plataforma virtual desarrollada por el Jurado Nacional de Elecciones - JNE en la cual las y los jóvenes podían entregar las tareas que se les asignaba, y las tutoras y los tutores pudieran brindar comentarios sobre el desempeño sus participantes.

Sin embargo, en esta Escuela la principal actividad era el desarrollo de réplicas. El tutor entrevistado, Ángel Toledo Vera, señala que, si bien estas debían ser realizadas en colegios, en algunos casos se optó por realizarlas en organizaciones que velen por los derechos humanos a fin de que también puedan ser sensibles respecto de la población afrodescendiente, aunque también se podía hacerla en algún barrio o comunidad. Los espacios en donde se iba a realizar cada réplica debían ser coordinados por las y los jóvenes, para lo cual Ashanti Perú les proporcionaba cartas de presentación u algún otro elemento de soporte. Sin embargo, en los casos en los que tuvieran dificultades, era la propia organización la que gestionaba el acceso a alguna institución.

Las réplicas consistían en realizar actividades lúdicas, dinámicas y reflexiones con el público en relación a los temas aprendidos en la Escuela, habiendo espacios de conversación e intercambio de ideas; para ello las y los jóvenes organizaban su forma de exposición y se presentaban utilizando el chaleco institucional de Ashanti Perú; el registro audiovisual de esta actividad ha sido publicado en las redes sociales de Facebook y YouTube de la organización.

Las actividades de reforzamiento realizadas en cada Escuela analizada fueron las siguientes:

**Tabla N° 6.6: Actividades de reforzamiento de cada Escuela**

Escuela	Actividades de reforzamiento
I Escuela de Formación de Jóvenes Líderes Afrodescendientes - 2013 Denominación: <i>Conoce y participa por tus derechos</i>	- Intervenciones locales a modo de reporteros digitales - Réplica final
IV Escuela de Jóvenes Líderes Afrodescendientes - 2016 Denominación: <i>Afroidentificate - Rumbo al Censo Nacional 2017</i>	- Tareas - Intervención urbana por grupos
V Escuela de Formación de Jóvenes Líderes Afrodescendientes - 2016-2017 Denominación: <i>Somos orgullosamente afrodescendientes</i>	- Réplicas en colegios e organizaciones por cada módulo - Plataforma electrónica con tareas

Fuente: Elaboración propia.

**Acompañamiento.** Las y los jóvenes han tenido acompañamiento desde el momento en que se les selecciona, cuando se les da la bienvenida a la Escuela y se les brinda información resumen de la misma, así como las reglas de convivencia mediante correo electrónico; además este acompañamiento ha sido reflejado a través de tutorías en los casos de la Escuela 2016 y la Escuela 2016-2017, para lo cual a cada tutora o tutor se le asignaba unos siete jóvenes de acuerdo al perfil tanto de participantes como de tutoras y tutores, debiendo ser esta equitativa en relación al género y perfil de las y los participantes.

Durante los módulos y las réplicas, además de las tutoras y los tutores, han estado presentes miembros del directorio y personal de apoyo de Ashanti Perú, según se pudo apreciar en los registros audiovisuales y fotográficos, quienes se encontraban identificados con el chaleco institucional y ubicados de manera aleatoria al espacio de trabajo de participantes y ponentes, sin intervenir en las actividades; en este sentido, según cuenta Ángel Toledo Vera, la labor de las tutoras y los tutores era de acompañamiento por lo que no debían participar de forma activa en los módulos. En el caso de la Escuela 2016-2017 se observa además la presencia de miembros de Asonedh, también en forma adyacente a los grupos de trabajo, debido a que en esta Escuela tuvo a su cargo el desarrollo administrativo y logístico general.

### **b. Nivel de identificación de las necesidades y expectativas de formación de las y los jóvenes afroperuanos**

De acuerdo a los documentos de la organización y la entrevista con el presidente de Ashanti Perú, la idea de implementar la Escuela se dio como consecuencia de haber organizado el I Encuentro Metropolitano de Jóvenes Afrodescendientes en el año 2012, en el que las y los asistentes manifestaron su necesidad de formación para poder hacer incidencia de la Agenda de la Juventud Afroperuana que estaban elaborando.

Sin embargo, el diseño curricular ha sido realizado íntegramente por los miembros a cargo de la organización tomando como referencia el Diplomado de la Escuela de Formación de Líderes Afrodescendientes en Derechos Humanos que realiza la Organización de Desarrollo Étnico Comunitario - Odeco de Honduras; para ello, en el año 2014 dos miembros de Ashanti Perú viajaron para asistir durante dos meses a este diplomado con el fin de capacitarse y, según indica Marco Ramírez, conocer esa iniciativa para fortalecer el trabajo de la Escuela; esta participación fue debido a la relación de cooperación que existía entre Ashanti Perú, Asonedh y Odeco.

Además, la organización ha tomado como fuente de información la propia observación sobre cómo las y los jóvenes han ido respondiendo al desarrollo de cada Escuela y lo consignado en los formularios de inscripción para idear el proceso de formación y realizar mejoras. Según indica el presidente de Ashanti Perú, no se ha contado con los suficientes recursos para poder realizar un levantamiento de información sistematizado de la población joven afroperuana que permita poder elaborar un diagnóstico que contemple las necesidades, expectativas y capacidades de la comunidad joven afroperuana que sirva de insumo para la implementación del proyecto.

En consecuencia, el diseño de contenidos y la metodología ejecutada están enfocados en realizar cambios a nivel individual, intrapersonal y comunitario; así, a partir del planteamiento para el logro de cambios del investigador Neill Mckee y colegas (2000a:1-34) se puede analizar que los cambios de comportamientos individuales pueden ser diseñados a partir del Modelo de los Estadios de Cambio (2000a:14-15) que apunta a que este es un proceso en cinco estadios: (i) precontemplación, (ii) contemplación, (iii) decisión/determinación, (iv) acción, (v) mantenimiento. Las personas con las que se trabaja pueden encontrarse en cualquiera de estos estadios, de acuerdo al contexto que se tome de referencia.

Para la propuesta de la Escuela, las y los jóvenes que forman parte del proyecto se encuentran entre estados de contemplación y decisión/determinación, en el que las personas consideran realizar un cambio y empiezan a hacer planes para cambiar su comportamiento, respectivamente; lo que se evidencia al aceptar la convocatoria. La metodología llevada por la Escuela está orientada a que pasen a un estado inmediato de acción, en donde ejecuten acciones en función del comportamiento cambiado, y posterior de mantenimiento. Para ello, el tener como parte de su proceso de formación a tutoras y tutores, que son jóvenes que han pasado por procesos de formación similares, y a ponentes, que además de la experiencia personal también cuentan con la capacidad para transmitir mensajes; permite lograr ese cambio a nivel individual.



Los cambios a nivel interpersonal, vistos desde la Teoría Social Cognitiva (Mckee y otros 2000a: 16-17), se dan de la interacción entre la persona y su entorno en una relación de influencia mutua, en la que se pueden aprender cambios de comportamiento a partir de experiencias de ensayo y error, así como de la observación a terceras personas. La propuesta de aprendizaje práctico de la Escuela a través de actividades de reforzamiento como las réplicas e intervenciones en la ciudadanía, le permiten a las y los jóvenes trabajar en los cuatro conceptos que orientan esta teoría: (i) autoeficacia (seguridad en uno mismo), (ii) determinismo recíproco (el cambio es resultado de la interacción con el entorno), (iii) capacidad de comportamiento (se tiene conocimientos y destrezas) y (iv) expectativa de resultado (convencimiento que el comportamiento modificado generará el resultado esperado).

A nivel del comportamiento comunitario o societal, el Modelo Conceptual de Empoderamiento de la Comunidad (Mckee y otros 2000a: 25-27) ve que el cambio en un grupo social tiene repercusiones en otros, ya que todo grupo o comunidad está formado por personas y organizaciones que interactúan en redes con otros. El diseño de la metodología de la Escuela parte de la necesidad de hacer incidencia y de que las y los jóvenes participen como ciudadanía, por tanto, el planteamiento de la formación no está orientado a que las capacidades se queden a nivel personal, sino que puedan ser proyectadas en la sociedad bajo una identidad común que permita aportar en el logro de la inclusión social de la población afroperuana en conjunto.

### **6.2.2 Conocimiento del equipo sobre la juventud afroperuana**

El contacto con las y los jóvenes ha estado a cargo de ponentes, así como de tutoras y tutores, quienes les debían transmitir, desde sus roles respectivos, sus conocimientos y experiencia. Los catedráticos Gallego y Torres (2017:60) indican que cada puesto o rol dentro de una estructura debe contar con el perfil que especifique los conocimientos, destrezas y otras características para desempeñarlo. Entre esas características en función de la Escuela se encuentran el nivel de conocimiento de las y los ponentes sobre la temática que facilitan; el conocimiento de tutoras, tutores y ponentes sobre las características de la juventud afroperuana; y la experiencia de tutoras, tutores y ponentes trabajando con juventud y población afroperuana.

#### **a. Nivel de conocimiento técnico y práctico**

Las escuelas analizadas han tenido más de 41 ponentes: 26 en la Escuela 2013, 8 en la Escuela 2016 y 7 en la Escuela 2016-2017; quienes eran personas con conocimiento en la temática que estaba a su cargo. En ese sentido, han provenido de organizaciones de la sociedad civil, del movimiento afroperuano, de instituciones públicas o de organismos internacionales, así como del activismo independiente; este es un aspecto relevante, tomando en cuenta que Mckee y colegas (2000b: 22) indican que en muchos contextos no formales los maestros y las maestras se reclutan de la comunidad local a fin de garantizar su sensibilidad frente a la situación de los educandos.

En la Escuela 2013, la primera realizada, es en donde se convocó en mayor cantidad a activistas afroperuanos, quienes contaban con trayectoria respecto a la temática a presentar, además que, como indica el presidente de Ashanti Perú, esa Escuela también

fue una oportunidad para generar vínculos con otras organizaciones y que pudieran a la vez conocer un poco más de Ashanti Perú, por ello la convocatoria a líderes del movimiento afrodescendiente, como José Campos, doctor en educación, escritor, experto en temas afroperuanos y docente de la Universidad Nacional Enrique Guzmán y Valle.

El caso de la Escuela 2016 fue diferente, en esta estuvieron también entre las y los ponentes miembros de Ashanti Perú que contaban con experiencia en las temáticas a su cargo; por ejemplo, Luis Reyes Escate, encargado de dar su ponencia sobre identidad, es Licenciado en Antropología y Ciencias Políticas y Magíster en Antropología Social, quien relata que había trabajado los temas identidad y negritud en su investigación de posgrado, aunque con un enfoque diferente en eventos académicos en Bolivia, Brasil y Perú.

Entre las y los ponentes cabe destacar que Rocío Muñoz Flores y Sofía Carrillo Zegarra han sido partícipes de las tres escuelas analizadas, ambas se identifican como afroperuanas. La primera ha estado a cargo de módulos relacionados al movimiento afroperuano y derechos humanos del pueblo afroperuano; es comunicadora social, ha sido consultora del Grupo de Análisis para el Desarrollo - Grade, ha participado en publicaciones sobre la población afroperuana y ha sido directora de la Dirección General de Ciudadanía Intercultural del Ministerio de Cultura que está a cargo de la Dirección de Políticas Para Población Afroperuana. Por su parte, Sofía Carrillo Zegarra ha estado a cargo de módulos sobre derechos humanos y sobre identidad; ella es periodista, ha realizado publicaciones sobre la población afroperuana y trabajado en temas sobre derechos sexuales, además tiene estudios en la Maestría en Gerencia Social en la Pontificia Universidad Católica del Perú.

Las organizaciones que envían a ponentes en representación institucional son especializadas en temáticas sobre formación ciudadana; el presidente de Ashanti Perú refiere que han tenido algunas dificultades en encontrar personas afroperuanas que sean líderes en el tema de participación ciudadana y democracia por lo que usualmente se busca la participación de organizaciones como Transparencia o Amnistía internacional, lo que además es visto por Ashanti Perú como una oportunidad para estrechar vínculos y redes con estas instituciones.

#### **b. Tipo de experiencia de trabajo con juventud y población afroperuana**

Ashanti Perú ha mantenido acercamiento con las y los ponentes que ha identificado tienen mayor vínculo con las y los jóvenes; Marco Ramírez Shupingahua refiere que ese es el caso de Rocío Muñoz Flores y Sofía Carrillo Zegarra, quienes cuentan con variada experiencia participando, organizando y conduciendo conversatorios, talleres y actividades en distintas instituciones públicas y de la sociedad civil.

En el caso de las tutoras y los tutores, en su mayoría no han tenido experiencia en conducir grupo de jóvenes afrodescendientes, tal es el caso del tutor entrevistado quien relata que era su primera experiencia como tutor y que fue aprendiendo el estilo de trabajo a través del compartir con los miembros de la organización y por su propia formación como psicólogo social.

### **c. Grado de conocimiento sobre las características de la juventud afroperuana**

#### **Ponentes**

Los módulos de identidad y derechos humanos han estado a cargo de ponentes que se autoidentifican como afrodescendientes, por tanto desde su propia experiencia conocen las características de la juventud afrodescendiente; el presidente de Ashanti Perú, Marco Ramírez Shupingahua, comentó que se procuraba que sean personas afroperuanas con un liderazgo en el movimiento para que puedan hablar desde su afrodescendencia las experiencias para lograr un mayor acercamiento hacia las y los jóvenes participantes. El ponente entrevistado, Luis Reyes Escate, se identifica como tal y tenía conocimiento de las características de las y los jóvenes afroperuanos debido a su participación en Ashanti Perú durante el año 2014.

El presidente del Ashanti Perú observa que la mayor dificultad en conocimiento sobre la juventud afroperuana la pueden tener las y los ponentes que representan a instituciones, en particular cuando provienen de instituciones estatales, y que abordan temas de participación ciudadana; debido a ello muchas veces intentan cuidar lo que expresan, por ello se les envía información adicional sobre las características de las y los participantes a fin de que puedan reducir la brecha de conocimiento que les permita tener empatía respecto de la población afrodescendiente y puedan ser aceptados por las y los jóvenes.

#### **Tutoras y tutores**

El conocimiento que tienen sobre la juventud afrodescendiente parte de su propia experiencia como jóvenes afroperuanos y como voluntarios de Ashanti Perú en donde han recibido formación, ya sea porque han participado en anteriores escuelas o en otras actividades de la organización haciendo incidencia sobre las características de la población afroperuana.

Así, el tutor entrevistado, Ángel Toledo Vera, refiere que había participado en talleres, congresos y actividades coordinadas por Ashanti Perú o en nombre de esta. En el año 2015 viajó a Portugal representando a la organización para recibir capacitación en educación no formal. Además, refiere que se encontraba bastante motivado en contribuir con el desarrollo de otros jóvenes afrodescendientes porque creía que para que se logre una verdadera lucha era necesario fortalecer a las personas en sus habilidades.

Desde un enfoque de procesos; las tutoras, los tutores y los ponentes participan del proceso de formación de las y los jóvenes de la Escuela. De acuerdo a Torres (2016: 1), los puestos se sustentan en los procesos y se adscriben a la estructura de la organización. Cada puesto, de tutora o tutor y de ponente, se justifica en la necesidad de asignar responsabilidades específicas a cada uno en el proceso de formación de capacidades a fin de que realicen actividades diferenciadas que requieran conocimientos y habilidades diferentes. Las personas que han asumido esos roles han sido convocadas por Ashanti Perú en función de que sus características se adecuan a las necesidades de la Escuela.

### **6.3 Percepciones y valoración sobre la contribución de la Escuela en el desenvolvimiento ciudadano**

#### **6.3.1 Percepción sobre el desarrollo de la Escuela**

Mckee y colegas (2000b: 20-23) analizan los sistemas educativos en función de la capacidad que tienen para promover habilidades que permitan al educando ser parte de la mejora del contexto en el que se encuentra siempre que haya sido formado con capacidades de cuestionamiento y de toma de decisiones. Para ello, señalan como factores clave que la persona disfrute del aprendizaje, que perciba que los contenidos planteados se adecuan a sus características, que tenga capacidad de acceder y mantenerse dentro del proceso de formación, y que el nivel de acercamiento de quienes se encargan de guiar el proceso sea pertinente. Estos aspectos han sido analizados a través de las valoraciones recogidas sobre el desarrollo y el impacto de la Escuela.

#### **a. Nivel de valoración sobre el aprendizaje recibido**

La valoración del aprendizaje implica analizar los pareceres y opiniones sobre la metodología aplicada, las temáticas tratadas, el estilo de las y los ponentes, y la convivencia con otros participantes.

#### **Metodología**

La metodología de las sesiones y las actividades de reforzamiento, influyó para que las y los jóvenes continuarán su participación en la Escuela. La participante entrevista fue parte de la Escuela 2016-2017 y previamente de la Escuela 2016, en la que no culminó el proceso; en ese sentido, refiere que asistió a algunas sesiones, pero dejó de participar debido a que la metodología de las sesiones consistía en estar sentados en sillas, de manera vertical, como si fuera un colegio, pese a que los temas tratados sí le interesaban. Además, comentó que se les asignó una tarea que consistía en preguntar cuál era la opinión que se tenía sobre las personas fenotípicamente negras, la cual le resultó un poco difícil de realizar debido a que recibió respuestas que no esperaba.

Caso contrario fue su participación en la Escuela 2016-2017, en la que la metodología utilizada en los módulos fue de su agrado; así recuerda que en el módulo sobre identidad se realizó una dinámica de líneas de tiempo en la que las y los participantes debían indicar fechas que los habían marcado. Relata que esa dinámica fue emotiva y bonita al mismo tiempo y le permitió darse cuenta de que las demás personas habían pasado por momentos similares.

En relación a las réplicas, también fueron de su agrado, describe que si bien tenía la preocupación de que el alumnado del colegio en el que se desarrolló la réplica no les iba a tomar en serio debido a que se trataba de jóvenes de secundaria, sí prestaron bastante atención, incluso la actividad duró más de lo esperado. Por su parte, el tutor entrevistado identifica que las réplicas tuvieron un aporte importante ya que en ese momento eran las y los jóvenes quienes se encargaban de generar contenidos y les permitía pasar a la acción y desenvolverse.

Sobre la duración que tuvo cada módulo, 8 de las 10 personas encuestadas manifestaron estar de acuerdo o totalmente de acuerdo con ella.



### **Percepción sobre las temáticas**

Los temas tratados a lo largo de la Escuela fueron bien recibidos por las y los participantes; al consultar sobre los temas que fueron de mayor interés, los temas vinculados a identidad y participación ciudadana fueron seleccionados en 17 de las 25 respuestas recibidas, mientras que el tema de derechos fue reconocido en 5 de las 25 repuestas y el de liderazgo en 3 de las respuestas.

Al consultar sobre el porqué estos temas fueron de su mayor interés, de las 20 respuestas, 13 se relacionaron a que era la primera vez que la o el participante recibía información al respecto, que cambió su enfoque sobre el tema o que pudo complementar lo que ya conocían al respecto; mientras que 5 respuestas se relacionaron con la forma en que se desempeñó la o el ponente y 2 en relación a las dinámicas o réplicas realizadas; lo que muestra que un aspecto importante en la Escuela han sido los temas abordados.

La participante entrevistada manifestó que no había recibido en algún otro espacio la información que le brindó la Escuela; además recalcó que el módulo que más le gustó fue el de identidad, aunque también le gustó el módulo de derechos humano porque le ayudó a nivel personal y familiar, habiéndose tratado un tema como la hipersexualización el cual era sensible para ella. En la misma línea, el tutor entrevistado, Ángel Toledo Vera, observó que los temas de mayor interés para las y los jóvenes fueron los de identidad y el de incidencia política porque les ayudaba a encontrar las herramientas para llevar las demandas de la población afrodescendiente a asuntos políticos.

### **Percepción sobre las y los ponentes**

La participación de las y los ponentes ha sido percibida de forma positiva; así, de las y los 10 participantes encuestados, 8 consideran que su relacionamiento fue bueno o excelente y solamente 2 indicaron que fue regular; ninguno manifestó que haya sido lejano.

Al respecto, las y los 10 jóvenes encuestados refirieron los aspectos que más destacarían de la presentación de las y los ponentes, teniendo la técnica de exposición y metodología destacada en el 42.8% de las respuestas recibidas y los conocimientos mostrados por las y los ponentes (teórico, práctico y sobre la realidad afroperuana) el 52.8% de las veces.

### **Percepción sobre la convivencia con otros jóvenes afrodescendientes**

El espacio compartido por las y los participantes con otros jóvenes afrodescendientes ha sido muy valorado. La participante entrevistada manifiesta que ella no conocía a las demás personas pero que producto de las dinámicas que se realizaron y las experiencias que cada quien manifestaba pudo hacer una conexión con las y los demás y generar cierta complicidad que le ayudó a poder desenvolverse mejor.

En relación a este vínculo, de las y los 10 jóvenes encuestados, 5 manifestaron que el nivel de relacionamiento con los demás fue excelente, 3 indicaron que fue bueno, mientras que 2 señalaron que fue regular, no habiendo ninguno que indique que la relación entre las y los participantes fuera lejana.

Este relacionamiento y convivencia entre las y los jóvenes tuvo diferentes impactos; a la pregunta sobre qué cosa le permitió el haber participado en conjunto con jóvenes afrodescendientes, en el 38.09% de las respuestas indicaron que les permitió conocer las situaciones de otros jóvenes afrodescendientes; el 23.80%, compartir experiencias propias como joven afrodescendiente; el 19.04%, establecer proyectos o actividades conjuntas; y el 19.04%, poder trabajar mejor las actividades planteadas.

Los espacios en los que se pudieron formar mayores vínculos fueron presenciales; así, en el 38.09% de las respuestas consideraron que fue durante los espacios de confraternidad fomentados en la Escuela; seguido de los espacios de trabajo en equipo con 31.25%. Los períodos libres, así como los espacios de coordinación en redes sociales fueron los que fueron percibidos como los que menos ayudaron a formar vínculos, con el 9.52% y 4.76% respectivamente de las respuestas.

#### **b. Nivel de valoración sobre la calidad operativa**

La valoración del aprendizaje implica analizar los pareceres y opiniones sobre las facilidades que brindó la Escuela, la percepción sobre el trabajo de las coordinadoras y los coordinadores, así como de las tutoras y los tutores.

#### **Facilidades proporcionadas por la Escuela**

En relación a las facilidades que otorgó la Escuela para que participen las y los jóvenes, el hecho de que los gastos hayan sido asumidos por la organización les fue de ayuda; así, la participante entrevistada indica que, si bien cuenta con algunos recursos, no hubiera tenido los medios suficientes para participar ya que está llevando estudios superiores mediante una beca. El tutor entrevistado, Ángel Toledo Vera, opinó que el hecho que la Escuela cubra los gastos facilita la concurrencia de las y los participantes.

No obstante, el presidente de Ashanti Perú comenta que, si bien el hecho de que las y los jóvenes estén becadas y becados es de ayuda, no logra sustituir otras prioridades que pudieran tener, como sus obligaciones laborales para generar su sustento diario o responsabilidades académicas que en algunos casos han coincidido con las fechas en las que se desarrolló la Escuela.

Así, la mayor dificultad manifestada por las y los jóvenes para participar de los módulos fueron las obligaciones académicas (25%), la falta de tiempo (25%); las obligaciones familiares (8.33%) y las obligaciones laborales (8.33%); no obstante que en algunos casos no tuvieron ninguna dificultad (33.33%).

En relación a las actividades de reforzamiento, las dificultades que tuvieron las y los participantes fueron para coordinar su desarrollo con los demás jóvenes (23.81%), la falta de tiempo (19.04%), obligaciones laborales (19.04%), la lejanía para desarrollar las actividades (14.28%), obligaciones académicas (9.52%), además de las obligaciones familiares (4.76%) y la falta de recursos (4.76%).

En ese sentido, se aprecia que el factor tiempo es de importancia para el desarrollo de la Escuela, ya que a la pregunta sobre cuál es la mayor inversión que han realizado para asistir a la Escuela, en 9 de las 12 respuestas se consideró el tiempo (para estudio, trabajo

u obligaciones familiares), mientras que en 2 de las 12 respuestas se refirió al uso de dinero propio y en 1 de las 12 respuestas indicaron que no habían realizado ninguna clase inversión (en tiempo, dinero u otra) para asistir a la Escuela. En ese sentido, entra en contexto que a partir de los registros revisados de la Escuela se identifique que el nivel de egreso del 60% de sus participantes.

### **Percepción sobre las y los coordinadores**

En cuanto a la percepción sobre las y los coordinadores de la Escuela, 9 de las y los jóvenes encuestados indicaron que se relacionaron de forma buena o excelente con los miembros de Ashanti Perú, mientras que para uno el vínculo fue lejano.

Además, también en 9 de los 10 casos indicaron que pudieron contactar con la organización para absolver sus inquietudes o dificultades sobre las actividades de la Escuela, en el caso restante un participante indicó no estar de acuerdo o en desacuerdo respecto al haber podido contactarse con los miembros de Ashanti Perú.

### **Percepción sobre las tutoras y los tutores**

La percepción de las y los participantes al respecto de las tutoras y los tutores ha sido variada; la participante entrevistada manifestó que tuvo buena conexión con su tutor y que se pudo trabajar en equipo con él, incluso para las réplicas apoyó al equipo en conseguir el colegio en el cual trabajar y estuvo pendiente de los avances de su grupo, pudiendo hacerle las consultas que surgieron para desarrollar las réplicas, lo que generó que estas fueran hechas rápidamente y de forma dinámica.

En el caso de las y los jóvenes consultados, en 8 de las 10 respuestas manifestaron que la relación con su tutora o tutor fue excelente o buena, en tanto que 2 indicaron que el vínculo fue regular o lejano. En estos últimos casos la baja conexión se pudo deber a la empatía lograda con sus participantes como observó el tutor entrevistado, quien señaló que en algunos casos tutoras o tutores y participantes tenían formas de pensar desiguales.

### **c. Tipo de expectativas para mejorar el desarrollo de la Escuela**

Tomando en cuenta lo que señalan Mckee y colegas, que la mayor participación de las comunidades beneficiarias en el desarrollo y la ejecución de los programas puede incrementar considerablemente la eficacia de los mismos (2000b: 5); es importante identificar algunas apreciaciones de las y los participantes respecto al desarrollo de la Escuela que sirvan como insumo de entrada para aplicar estrategias de diseño participativo como las que plantea Geilfus (2002: 1-13) que a la vez sean un mecanismo de empoderamiento de las personas.

Así, si bien 7 de las y los 10 participantes encuestados estuvieron de acuerdo que la Escuela cubrió sus expectativas iniciales, 3 manifestaron una posición intermedia.

En ese sentido, al consultarles sobre sus sugerencias sobre el desarrollo de la Escuela; estas fueron variadas y relacionadas a que la Escuela promueva mayor intercambio de experiencias e ideas entre participantes (16.7%), que haya mayor desarrollo en temas de derechos humanos e incidencia (16.7%), que tenga alcance a jóvenes de barrios y comunidades (8.3%), que incluya mayor presencia de mujeres (8.3%), que exista mayor

coordinación entre los miembros de Ashanti Perú (8.3%), que las sesiones sean más dinámicas haciendo mayor uso de audiovisuales (8.3%); siendo la que mayor respuestas obtuvo el que se identifique y analice los intereses de las y los participantes (25%).

Estas sugerencias coinciden con algunos aspectos identificados por el presidente de Ashanti Perú, quien considera como oportunidad el involucrar a jóvenes afroperuanos que pertenezcan a espacios culturales ya que cree que “hay mucho potencial de jóvenes que se han involucrado a la cultura afroperuana, que pueden tener un discurso mucho más político”, también considera como pendiente el involucrar a jóvenes de comunidades, indica que “no estamos tocando la puerta de las comunidades afroperuanas: La Victoria, Barrio Altos; para convocar mucho más físicamente a los jóvenes”. Caso contrario es en el contenido brindado en la Escuela, pues comenta que se podrían tratar los temas de forma más académica, si bien la formación se ha basado en el diálogo y debate, considera que hay una oportunidad de trabajo en lograr que se trate desde un lado de autores o críticos que hayan tratado teóricamente los temas a fin de que tengan más herramientas para debatir y argumentar.

Por su parte, el tutor entrevistado sugiere que para promover que se mantenga el vínculo entre tutoras o tutores y participantes se cuenten con estrategias predefinidas que permitan actuar eficientemente. Mientras que el ponente entrevistado evalúa que se deben definir estrategias para que las y los jóvenes puedan continuar su participación en la organización.

### **6.3.2 Valoración sobre el impacto que ha tenido la Escuela**

El experto en comunicación para el cambio social Neill Mckee y colegas (2000b: 5) señalan que el entorno determina el comportamiento individual, pero que al mismo tiempo las personas y los grupos pueden ser empoderados para influir sobre su entorno. Además, de acuerdo a los investigadores Graeff, Elder y Booth (1993: 2-3) los procesos enfocados al cambio de comportamientos pueden ser evaluados para identificar si es que estos han permanecido en el tiempo.

En relación a la Escuela, se analiza cómo ha sido la manifestación de comportamientos como ciudadanía basada en la identidad étnica y la apreciación respecto de la influencia del proyecto para ello, asimismo, las posibilidades que se identifican para aplicar lo aprendido en la Escuela y las expectativas para que la formación tenga mayor impacto.

#### **a. Tipo de cambios que ha logrado la Escuela**

##### **Manifestaciones del aprendizaje recibido**

Las y los jóvenes que han participado de la Escuela han manifestado a nivel externo la formación recibida de diversas maneras; así, de las encuestas realizadas la forma más frecuente en la que han tenido es a través de conversaciones formales o informales. Cabe resaltar que una de las personas encuestadas manifestó haber creado un espacio de diálogo (blog personal).



**Tabla N° 6.7: Formas en las que han podido transmitir lo aprendido en la Escuela**

¿De qué forma ha podido compartir / transmitir directa o indirectamente lo aprendido en la Escuela? (puede marcar más de una alternativa)	Cantidad de respuestas
Conversaciones informales	7
Conversaciones o presentaciones formales	6
Ensayos / investigaciones / artículos	4
Comunicaciones improvisadas	4
Publicaciones improvisadas en redes sociales	3
Actos públicos	3
Intervenciones urbanas	3
Publicaciones o presentaciones preparadas y publicadas en redes sociales	2
Otros: Creando un espacio de diálogo	1
Ninguna	0
<b>TOTAL</b>	<b>33</b>

**Fuente:** Elaboración propia.

El público objetivo al que han podido dirigirse ha sido variado, siendo tanto con personas con la que se mantiene vínculo cercano e informal como familiares, amistades y compañeros; con vínculos cercanos pero formales como profesores, jefes, superiores jerárquicos o clientes; y con personas con las que no se mantiene relación como la ciudadanía en general, desconocidos y autoridades públicas.

Si bien sólo en tres casos indican haberlo hecho ante autoridades públicas y en actos públicos, sí han encontrado formas a través de las cuales canalizar las herramientas recibidas.

**Tabla N° 6.8: Público con el que han podido transmitir lo aprendido en la Escuela**

¿Con quiénes o en qué espacios ha podido compartir / transmitir directa o indirectamente lo aprendido en la Escuela? (puede marcar más de una alternativa)	Cantidad de respuestas
Con mi familia	8
Con mis amigos o compañeros	7
Con la ciudadanía en general	7
Con personas desconocidas	5
Con mis profesores, jefes, superiores jerárquicos o clientes	4
Con autoridades públicas	3
Ninguna	0
<b>TOTAL</b>	<b>34</b>

**Fuente:** Elaboración propia.

Por otro lado, de las y los 9 jóvenes que respondieron si es que luego de su paso por la Escuela han participado en alguna forma de activismo: 3 indicaron que no, en tanto 6 que respondieron que sí. De este último grupo, 1 indicó que la organización en que ha participado es Ashanti Perú, mientras que 2 que forman parte de alguna otra organización afroperuana, 1 de una organización de mujeres trans y 2 en organizaciones sociales. En ese sentido, la participante entrevistada manifestó que estuvo algún tiempo apoyando en actividades de Ashanti Perú, aunque luego dejó de concurrir, sí ha participado en otras actividades sociales.

Respecto de la forma en que la Escuela les ayudó en su vida diaria personal o profesional, el 46% de las respuestas señalaron que le sirvió para entender la situación de la población afrodescendiente y reconocer su identidad, 31% para estar empoderado y tener bases para argumentar ante situaciones de discriminación, 15% que reforzó los conocimientos que ya tenían y 8% que fue de utilidad de forma general. En ese sentido, una de las personas encuestadas señaló que ahora hace hincapié cuando observa un acto discriminatorio, mientras que otra de las entrevistadas, una mujer trans joven, manifestó que la Escuela le ayudó a reconocer su identidad y todas las identidades que tiene, pues antes le daba miedo reconocerse afrodescendiente pero ahora lo hace aun sabiendo que puede significar aceptar un más tipo de discriminación de las que ya tiene.

En tanto que la forma más recurrente en la que indican haber manifestado lo aprendido es cuando han hecho visible a su entorno algún acto de vulneración de derechos; aunque también han encontrado otras formas como el buscar mayor formación, el identificar actos de vulneración de derechos que antes les eran inadvertidos, el incorporar un enfoque de derechos en sus actividades y el haber denunciado ante instituciones:

**Tabla N° 6.9: Formas en las que han hecho visible lo aprendido en la Escuela**

Después de su participación en la Escuela, ¿ha realizado algunos de los siguientes actos?	Cantidad de respuestas
He hecho visible antes las personas del entorno cuando he observado algún acto de vulneración de derechos (discriminación / racismo / machismo / etcétera) contra mí o un tercero	7
He buscado capacitarme o tomar mayor conocimiento sobre la igualdad de derechos, la importancia de la participación ciudadana, la situación de la población afroperuana	5
Ahora identifico actos de vulneración de derechos (discriminación / racismo / machismo / invisibilización / etcétera) que antes pasaban desapercibidos para mí	4
He incorporado una perspectiva de derechos en mis actividades académicas o laborales	3
He denunciado o acudido ante alguna institución para reportar algún acto de vulneración de derechos (discriminación / racismo / machismo / etcétera) contra mí	2
Otro	0
<b>TOTAL</b>	<b>21</b>

**Fuente:** Elaboración propia.

En relación al reconocimiento de su identidad étnica, de las y los 10 participantes encuestados, 8 indican que la Escuela les ayudó mucho o bastante, 1 indica que poco y 1 que muy poco puesto que ya tenía claro su identidad étnica. En ese sentido, de las y los

jóvenes encuestados 9 manifestaron identificarse como afrodescendiente o afroperuana(o) mientras que 1 como negra(o).

Así, la participante entrevistada señala que si bien antes se identificaba como negra, esto no era algo que lo manifestara e incluso podía dejar pasar bromas o comentarios, permitiendo que otros la llamasen negra, independientemente de si era de su agrado o no; sin embargo, ahora se siente “recontra orgullosa de ser afrodescendiente”, se puede referir a ella misma como negra, pero limita el que se lo digan otras personas a excepción de su madre y en la medida que la propia participante se lo permite. Esto es porque la lección que le dejó la Escuela fue “a no dejar que las personas influyan en mí (...) que absolutamente nadie tiene porqué tomarse el atrevimiento y atribuciones para hablarte como si te conociera, como ‘negrita’, cuando cada uno tiene su nombre”.

Sobre el impacto de la Escuela en comprender la situación de la población afroperuana, las y los 10 participantes indican que fue mucho o bastante. Al respecto del impacto que tuvo la Escuela en brindarles herramientas para argumentar ideas, 8 de 10 considera que fue mucho o bastante, mientras que 2 consideran que el impacto fue poco. Finalmente, en relación a si la Escuela les fue beneficiosa para poder participar en espacios formales o informales de defensa de derechos, 8 piensan que mucho o bastante, mientras que 2 piensan que fue poco. En el caso de la participante entrevistada, ella manifestó que a partir de su paso por la Escuela ha podido socializar mucho más, habiendo incluso aplicado lo aprendido en actividades de capacitación con jóvenes, para lo cual realizó talleres de derechos humanos como parte de sus actividades laborales. Además, ha podido compartir lo aprendido con sus familiares procurando sensibilizar sobre actitudes machistas que pudo haber notado y sobre educación sexual.

Además se puede observar tanto en la entrevista realizada como en las respuestas a las encuestas y en la revisión del material audiovisual que las y los participantes hacen uso de un lenguaje inclusivo, utilizando los artículos “la” y “el” para nombrar tanto al género femenino como al masculino; y tiene un discurso transversal sobre los derechos, puesto que hacen referencia a temas como la interseccionalidad en el activismo, el empoderamiento femenino y la comunidad LGTBIQ (lesbina, gays, transgénero, bisexuales y queer).

El cambio en las y los jóvenes también ha sido notado por el coordinador y el tutor entrevistados quienes lo recalcan algunos aspectos personales que también han sido observados durante la aplicación de las entrevistas y encuestas como: el llevar el cabello rizado cuando antes no se sentía comodidad con este o lo laceaban, su lenguaje no verbal al desenvolverse, la forma en que se presentan con diferentes públicos o el lenguaje y contenido que utilizan en sus propias redes sociales.

Además, tanto el tutor de la Escuela, Ángel Toledo Vera, como el presidente de Ashanti Perú, Marco Ramírez Shupingahua; resaltan los casos de dos participantes de la Escuela: Natalia Barrera e Isabella Orellana. En el primer caso, participante de la Escuela 2016-2017, luego de involucrarse en la Escuela creó una página llamada *Una Chica Afroperuana* en noviembre de 2016 como parte de un proyecto académico, en la que se tratan temas como racismo, discriminación, identidad afroperuana; el presidente de Ashanti Perú

comenta que la formación en la Escuela contribuyó a consolidar la idea que ella creó y desarrolló.

Isabella Fernández, es una mujer trans activista, participó de la Escuela 2016-2017, y según relata el presidente de Ashanti Perú, si bien antes de ser parte de la Escuela se reivindicaba como mujer trans, a partir de su formación reivindica su identidad como mujer afroperuana trans. Como activista ha participado en diversos eventos, entre ellos en eventos representando a Ashanti Perú. En una publicación en la página de Facebook de la organización comenta que aprendió mucho de la Escuela y se siente orgullosamente afroperuana. El tutor entrevistado recalcó que era una de las participantes más activas y entusiastas de su grupo de trabajo, estando interesada en asistir a los eventos y actividades que se organizaban.

Además, el presidente de Ashanti Perú da cuenta de otros miembros de la Escuela que se encuentran involucrados al movimiento afrodescendiente a través de diversas organizaciones afroperuanas o laborando en el Ministerio de Cultura, específicamente en la Dirección de Políticas para la Población Afroperuana; otros quienes se encuentran trabajando en actividades de desarrollo social como lo son organizaciones feministas y en el Ministerio de Educación, en la dirección encargada de la educación intercultural bilingüe. También relata que hay jóvenes que, a partir del reconocimiento de su identidad étnica, han sido incluidos en programas dirigidos a jóvenes afrodescendientes auspiciados por instituciones de cooperación.

Por tanto, las y los jóvenes encuestados y entrevistados han encontrado formas de influir en su entorno basado en el reconocimiento de su identidad como afrodescendientes; estando empoderados, lo que evidencia agencia, un enfoque proactivo hacia la vida y la comprensión crítica del ambiente sociopolítico y económico, basado en las competencias y la confianza interna que poseen. En ese sentido, tomando algunas de las consideraciones que evalúan la investigadora Susan Pick y colegas (2007: 297-301) para medir la agencia y empoderamiento, se puede identificar que las y los jóvenes han declarado haber: tenido iniciativa para hacer las cosas, exigido sus derechos aunque otros no estén de acuerdo, quejarse con las autoridades cuando hay un abuso, saber por qué pasan las cosas, tomar decisiones, conocer las leyes del país, ayudar a resolver los conflictos que se presentan en su comunidad, opinar sobre lo que debe hacerse para mejorar su comunidad, saber cuáles son los problemas de su comunidad, querer lograr cambios en su comunidad.

Este empoderamiento ha sido aplicado al involucrarse desde diferentes instancias de participación. Si bien la participación organizativa es aún limitada, la participación de la ciudadanía, entendida como explica el investigador peruano Martin Tanaka, como el involucramiento de los ciudadanos en los asuntos públicos (2001:21) sí ha sido visibilizada ya que las y los jóvenes se han involucrado en los asuntos de atención de la problemática de la población afrodescendiente a través su compromiso en organizaciones sociales y afrodescendientes, participación en actos con autoridades públicas, la denuncia o visibilización de actos de racismo o discriminación, la formación de jóvenes y ciudadanía, el trabajo en instituciones públicas que vinculan enfoques de desarrollo social.



Finalmente, tomando en cuenta lo planteado por el antropólogo e investigador Humberto Rodríguez (2008:37), quien señala que tres son los problemas actuales de la población afroperuana: (i) pobreza, (ii) racismo (vinculado con la segregación y estereotipos) y (iii) desatención del Estado; se recoge en relación al segundo punto que las expresiones que evidencian racismo por parte de la sociedad (insultos, desconfianza, rechazo, superioridad, entre otras) afectan la autoestima y capacidad de autorreconocimiento de la persona afroperuana. Sin embargo, las y los jóvenes que han sido parte de la Escuela han encontrado un espacio para la definición de su identidad, lo cual han manifestado en diferentes formas personales, tanto verbales (declararse a sí mismos como afrodescendientes o negras o negros) como no verbales (mostrar su cabello ondulado).

### **Actitudes sobre el aprendizaje recibido**

La actitud de las y los jóvenes frente del aprendizaje recibido es positiva; siendo que la totalidad de quienes se entrevistaron y encuestaron recomendarían la Escuela a otro joven afrodescendiente, en ese sentido, la participante entrevistada señala que la Escuela le ayudó bastante en relación a su identidad.

Además de las y los 10 jóvenes, 8 estarían dispuestos a apoyar en la coordinación de alguno de los módulos de la Escuela, principalmente porque desean contribuir con el desarrollo de otros jóvenes afrodescendientes.

Los temas en los que les gustaría contribuir son relacionados a derechos sexuales y reproductivos; identidad, cultura y realidad afroperuana; y comunicación. Cabe resaltar que algunos mencionaron otros temas como la participación de la mujer en los movimientos sociales y la interseccionalidad de enfoques para los derechos.

### **b. Grado de facilidades o dificultades para aplicar las perspectivas aprendidas en la Escuela**

En relación a dificultades o facilidades que han tenido las y los jóvenes para aplicar lo aprendido en la Escuela, la participante entrevistada recalca el hecho de que las personas en general conocen muy poco de la población afroperuana y su situación. Asimismo, considera que el activismo entre las organizaciones afroperuanas está desunido según lo que ha observado, lo que limita el poder vincular toda la agenda afrodescendiente. En ese sentido, el ponente entrevistado, Luis Reyes Escate, considera que esto último puede estar vinculado al formato de funcionamiento como Organizaciones No Gubernamentales - ONG de algunas organizaciones afroperuanas, lo que restringe que las y los afroperuanos puedan lograr más espacios de participación incluso dentro de las propias organizaciones. Esto se condice con el análisis del investigador y sociólogo peruano Néstor Valdivia (2013:176-181) quien señala que el trabajo bajo la figura de ONG tiene relación en la desvinculación de las organizaciones con las bases, con las comunidades y entre ellas mismas para tener mayor posibilidad de influencia en el Estado.

Por otro lado, la participante entrevistada considera que la Escuela influyó respecto a su formación académica en Derecho a fin de orientarse hacia Derechos Humanos y “buscar alguna organización que se enfoque en derechos humanos para poder absorber todo y poder también replicarlo”.

De las y los 4 jóvenes encuestados que al momento de iniciar la Escuela venían participando en alguna organización, 2 indicaron que sí pudieron incorporar en sus organizaciones lo aprendido. Una de ellas comentó que la réplica de la Escuela la hicieron en su organización, Féminas, y que cuando le han invitado a realizar ponencias individuales menciona a Ashanti Perú intentando vincular de forma interseccional el ser una persona trans y ser una persona afroperuana. En el otro caso, relató que ha podido incorporar la perspectiva de las personas afrodescendientes en su trabajo y que incluso participó en la redacción de un informe referente a las personas afrodescendientes para el Examen Periódico Universal (EPU) sobre derechos humanos de las Naciones Unidas.

**c. Tipo de expectativas para mejorar el impacto de lo recibido en la Escuela**

Al consultar sobre qué temáticas o herramientas consideran que se deberían desarrollar en caso existiera una segunda fase de la Escuela, de las 76 respuestas recibidas los temas más recurrentes estuvieron relacionados a la identidad afroperuana (35.52%) y participación ciudadana (32.89%), seguidos de derechos humanos (25%) y liderazgo (3.94%). Cabe resaltar que también indicaron dos temas relacionados a la participación ciudadana: la participación de la mujer afrodescendiente y la interseccionalidad. En ese sentido, la participante entrevistada considera que un aspecto que queda por desarrollar es que “se forme las capacidades para poder llegar a un nivel más alto de toma decisiones”.



## Capítulo VII. Conclusiones y recomendaciones

### 7.1 Conclusiones

#### En relación a las características de la implementación y evaluación

- La Escuela se conduce a través de la ideología que le otorga los elementos definidos del direccionamiento estratégico planteados para la organización: visión, misión, valores.
- Las tareas que se realizan en la Escuela se encuentran agrupadas en procesos definidos. Estos procesos le han permitido tener funciones asignadas y dividir el trabajo entre los distintos roles que intervienen: coordinadoras o coordinadores, ponentes, tutoras o tutores, personal de apoyo; y así como generar relaciones de coordinación claras.
- Los recursos que son asumidos por el proyecto son un factor importante para facilitar la participación de las y los jóvenes. Debido a que son limitados, la organización ha procurado optimizarlos y generar redes para poder realizar la fase de implementación del proyecto, siendo que los recursos proporcionados por las fuentes cooperantes influyen en el diseño planteado para cada Escuela y su posterior ejecución.
- La gestión de las redes en las que participa Ashanti Perú le permite movilizar actores a partir de sus intereses y capacidades para proveer los recursos necesarios para la implementación de la Escuela.

#### Acerca de las características de la metodología de enseñanza-aprendizaje

- La metodología establecida para lograr cambios de comportamiento en las y los jóvenes, a fin de que tengan la capacidad de cuestionar y debatir respecto de su entorno, se ha basado en: el perfil de las y los participantes, el acompañamiento de tutoras o tutores, las técnicas de diálogo empleadas por las y los ponentes durante las sesiones, la convivencia con los demás participantes y los espacios de reforzamiento y puesta en práctica establecidos.
- Los conocimientos, experiencias y motivaciones de tutoras, tutores y de ponentes son importantes para poder llevar a cabo el proceso de empoderamiento de las y los jóvenes. En el caso de tutoras y tutores, la Escuela también se ha convertido en un espacio para su crecimiento y desarrollo de habilidades. El identificar tanto tutoras y tutores como ponentes que pudieran transmitir de forma vivencial, pero con un mayor nivel de experiencia fue importante para apoyar en la vinculación de las y los jóvenes con su proceso formativo.

#### Acerca de las percepciones y valoración sobre la contribución de la Escuela en el desenvolvimiento ciudadano

- La gestión y metodología del proyecto basados en los enfoques de desarrollo y empoderamiento han permitido que las y los jóvenes fortalezcan sus capacidades de participación como ciudadanas y ciudadanos.
- Las experiencias que han percibido las y los jóvenes durante su participación en la Escuela les han permitido reforzar o desarrollar su identidad como jóvenes

afrodescendientes. En particular la vinculación de experiencias con otros jóvenes permite además generar capital social.

- Las formas de participación en las que se manifiesta el empoderamiento son diversas, incluyendo su ámbito social, personal o familiar. Además, están influenciadas por las motivaciones propias de cada joven, lo que hace que sean transversales a diferentes espacios de reivindicación.

## **7.2 Recomendaciones**

### **En relación a las características de la implementación y evaluación**

- Considerar la actualización de los elementos del direccionamiento estratégico: visión, misión, valores y código de ética; para que se pueda visualizar mejor la ideología de la organización y el alineamiento que tienen sus programas y proyectos con esta.
- Definir los roles, actividades y recursos necesarios para llevar a cabo, bajo un enfoque participativo, los procesos de monitoreo y de evaluación-durante en la fase de implementación del proyecto, así como el proceso de evaluación ex-post que permita medir cambios de comportamiento sobre la base de indicadores definidos.
- Incorporar estrategias de diseño participativo que permitan conocer y tomar en cuenta las necesidades e intereses a profundidad de todos los actores, en particular de los sujetos de derecho.
- Aplicar estrategias de gestión de redes para potenciar las que actualmente desarrolla la organización con fin de asegurar los recursos necesarios en la implementación de la Escuela, así como para generar redes que le permitan dar continuidad a la vinculación de las y los jóvenes con la organización como espacio en donde se puede llevar a cabo prácticas de participación ciudadana.
- Sistematizar la experiencia de gestión de la Escuela, incluida las que se hicieron en Lima e Ica, como línea base de comparación frente a iniciativas futuras.

### **Sobre las características de la metodología de enseñanza-aprendizaje**

- Formalizar los perfiles de ponentes y tutoras o tutores especificando: su propósito, las competencias requeridas, las funciones a cargo, el nivel de autoridad otorgado, las relaciones de coordinación a desarrollar, el tipo de formación y experiencia necesarias.
- Incorporar un diagnóstico de necesidades de capacitación y un plan de capacitación para el rol de tutora o tutor en función a competencias relacionadas a la orientación y acompañamiento de jóvenes para el cambio de comportamiento. Asimismo, evaluar las competencias desarrolladas según criterios establecidos.

### **Acerca de las percepciones y valoración sobre la contribución de la Escuela en el desenvolvimiento ciudadano**

- Sistematizar mediante historias de vida los sentimientos, reflexiones y emociones que generó el proceso en sus participantes, ya sea de manera individual o como experiencia colectiva; a partir de la experiencia de formación en la Escuela.
- Definir el modelo desarrollo de las y los jóvenes que deseen ser parte de la organización bajo un enfoque de línea de carrera que les permita crecer y potenciarse, según sus perfiles, motivaciones e intereses, tanto dentro de la organización y como miembros del movimiento afroperuano.



## Capítulo VIII. Propuesta de gestión

A continuación, se desarrolla la propuesta de un modelo de gestión para un proyecto de promoción de identidad, empoderamiento y participación ciudadana para jóvenes afrodescendientes en un contexto urbano.

### 1. Descripción de la propuesta

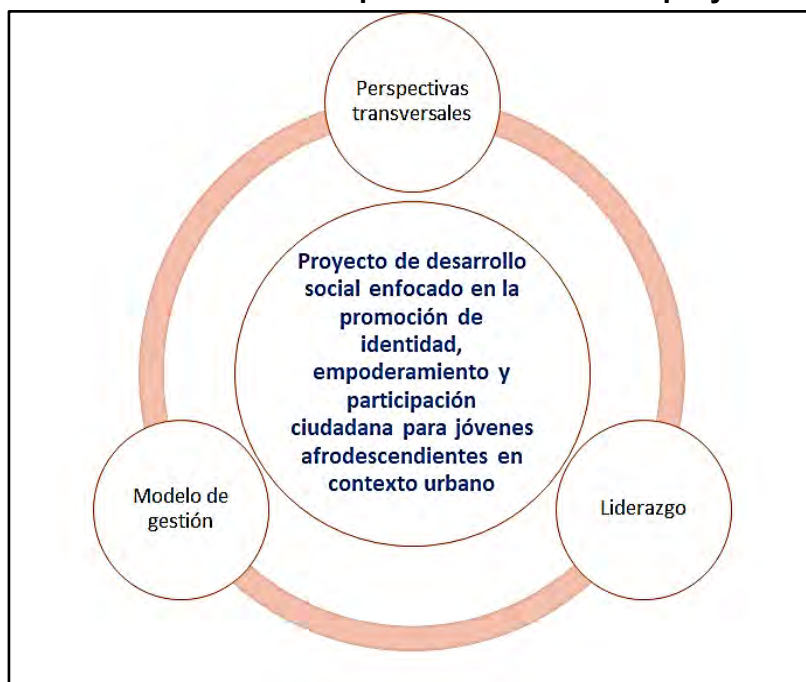
Los proyectos de desarrollo son gestionados con el fin de obtener los resultados esperados, para ello requieren de un modelo que les permita orientar sus acciones. Los modelos de gestión, como indican Bobadilla y Centurión (2017: 17-18), son la naturaleza organizativa del proyecto; es decir, estructuran la división del trabajo, definen los niveles de autoridad y responsabilidad, e implementan los mecanismos de coordinación basados en procesos orientados a resultados. Es así que contribuyen a la ejecución de las estrategias y a incrementar las capacidades de las personas involucradas para alcanzar sus metas.

La Gerencia Social es definida por Bobadilla como “la orientación y adaptación de bienes públicos y semipúblicos que se cogen de manera intersectorial o interinstitucional, y que buscan garantizar una cooperación racional que produzca beneficios selectivos y compartidos entre los actores miembros de la colectividad en la cual se ejecuta el programa o proyecto de desarrollo” (2005: 15). Por lo tanto, permite dar una mirada específica para la realización de estos proyectos de desarrollo bajo una orientación de: (i) participación de actores, (ii) de gestión de redes de políticas y (iii) de enfoques de desarrollo; por lo que a continuación se presenta una propuesta que ayude a gestionar eficientemente con un enfoque de derechos un proceso de formación en identidad a jóvenes afrodescendientes que promueva su empoderamiento y participación ciudadana.

### 2. Desarrollo de la propuesta

La propuesta se desarrolla en tres aspectos: (i) las perspectivas transversales, (ii) el modelo de gestión y (iii) el liderazgo.

**Gráfico N° 8.1: Modelo para el desarrollo del proyecto**

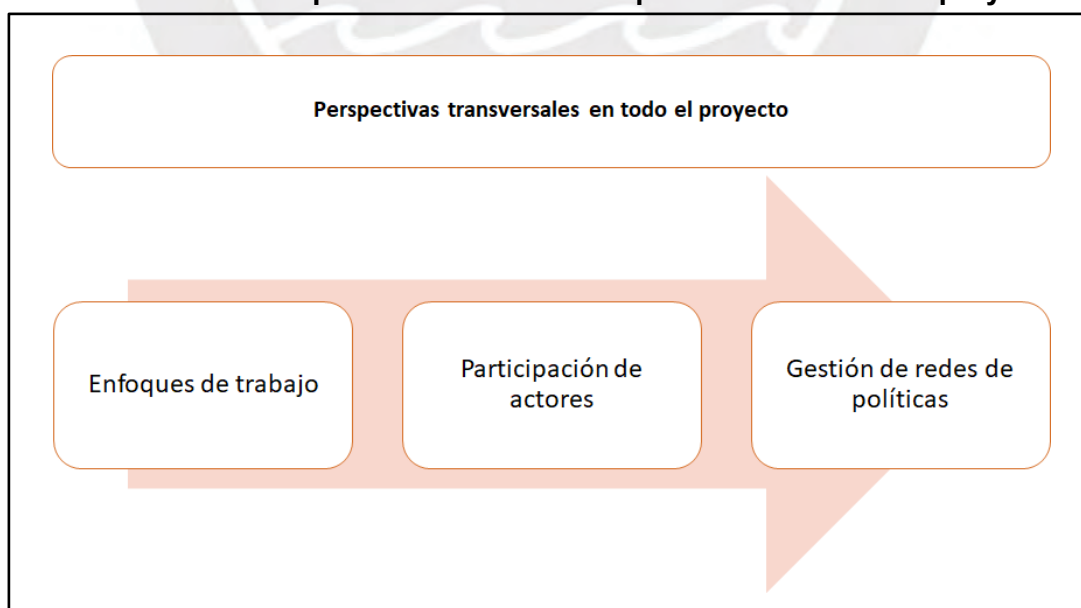


**Fuente:** Elaboración propia.

## 2.1. Perspectivas transversales

Se plantean tres perspectivas bajo las cuales se deben regir todas las acciones del proyecto: (i) los enfoques de trabajo, (ii) la participación de actores y la (iii) la gestión de las redes.

**Gráfico N° 8.2: Perspectivas transversales para el desarrollo del proyecto**



**Fuente:** Elaboración propia.

### **a. Enfoques de trabajo**

En un proyecto de desarrollo social enfocado en la promoción de identidad, empoderamiento y participación ciudadana para jóvenes afrodescendientes en contexto urbano los enfoques de trabajo para lograr su implementación son:

- Justicia y derechos humanos; que permita a las y los jóvenes sujetos de derecho identificar cuáles son los derechos que como pueblo son vulnerados.
- Interculturalidad; que les permita identificar cuáles son sus características como afrodescendientes basados en el contexto actual, pero también en su proceso histórico, y cómo estas entran en contacto con el resto de la sociedad, teniendo en cuenta que nadie debe ser invisibilizado.
- Empoderamiento, participación y democracia; que permita que las y los jóvenes tengan las capacidades para tomar acción sobre las situaciones que se dan en el contexto social en que se encuentran y puedan identificar y ejecutar formas de intervención partiendo de su rol como ciudadanas y ciudadanos afrodescendientes.
- Cohesión social, capital humano y social; que permita que las y los jóvenes que pasen por un proceso de formación puedan ejercer su ciudadanía no solamente de forma individual, sino a través de las relaciones y vínculos que generan durante el proceso de formación.

### **b. Participación de actores**

En la realización de un proyecto de desarrollo bajo la mirada de la Gerencia Social, los actores, tanto partes interesadas como los sujetos de derecho se convierten en un aspecto importante del proyecto, puesto que este no debe ser visto solamente desde la óptica del gestor del proyecto, sino que se debe incluir las necesidades, intereses y expectativas de todos los actores.

### **c. Gestión de redes de políticas**

Difícilmente un proyecto de desarrollo se lleva a cabo de manera separada de alguna política de desarrollo y de otros actores. Por lo que pueden existir sujetos que, si bien no lideran o gestionan el proyecto, sí tienen recursos e intereses que pueden afectar y con los que se puede conformar redes que permitan sacar adelante el proyecto. Estas redes requieren ser identificadas y gestionadas para que su dinámica afecte positivamente el logro de los resultados.

Debido a que las redes son formadas manera natural, es decir, no necesariamente son espacios implementados de manera forzosa, la organización debe verificar si se encuentra inmersa en alguna red que cumpla algunas de las características que menciona Fleury (2000:1-30): (i) hay una interacción de los participantes más allá de los objetivos, (ii) no hay una relación jerárquica, (iii) existe confianza entre las organizaciones, (iv) hay una relaciones de dependencia entre los actores, (v) hay responsabilidad en distintos actores, (vi) se da el fortalecimiento de la sociedad civil, (vii) los objetivos son comunes, (viii) las relaciones son horizontales.

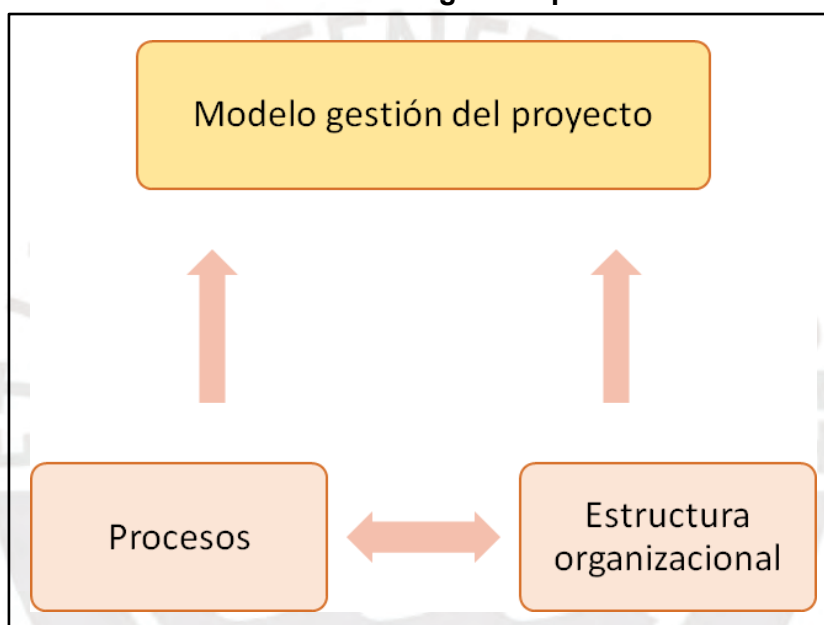
Los actores que son necesarios en la red son aquellos que su intervención brinda algún recurso que se requiere de forma directa, o porque es intermediario hacia otro actor fuera de la red. Para ello, será necesario hacer primero un diagnóstico con la finalidad de

identificarlos, conocer su posicionamiento (intereses, poder), las relaciones existentes y su nivel de alcance dentro y fuera de la red. Este análisis permitirá definir cuál de los aspectos de la red deben ser intervenidos y actuar con diferentes estrategias a fin de que actúe favorablemente en función del propósito y del fin del proyecto.

## 2.2. Modelo de gestión

El modelo del proyecto de desarrollo social enfocado en la promoción de identidad, empoderamiento y participación ciudadana para jóvenes afrodescendientes en contexto urbano será visto desde: (i) la gestión por procesos y (ii) la estructura organizacional; que permitan abordar tanto el nivel interno como externo del modelo.

**Gráfico N° 8.3: Elementos del modelo de gestión para el desarrollo del proyecto**



Fuente: Elaboración propia.

### 2.2.1. Gestión por procesos

#### 2.2.1.1. Definición de los procesos del proyecto

El enfoque de procesos permite orientar las acciones de la organización en función de los resultados deseados. Los expertos Hammer y Champy (1994: 37) definen un proceso de negocios como un conjunto de actividades que reciben uno o más insumos y crea un producto de valor para el cliente. Por otro lado, tomando en cuenta lo planteado por el experto en competitividad Michael Porter (1996: 52-65), las actividades que permiten: diseñar, producir, llevar al mercado, entregar y apoyar a sus productos; pueden ser presentadas como una cadena de valor, la cual le permitirá a la organización definir sus procesos en función del valor que generan; en este caso, para un proyecto de promoción de identidad, empoderamiento y participación ciudadana para jóvenes afrodescendientes en contexto urbano, el será valor público.

Asimismo, para que la organización establezca su cadena de valor puede hacer el análisis de sus actividades como un sistema abierto de entradas-transformación-salidas que plantea Kast y Rosenzweig (1988: 70-71):



- En las entradas, podrá comprender cuáles son las necesidades, percepciones, intereses de sujetos de derecho y de las partes interesadas.
- En la transformación, podrá identificar la forma en que desarrolla las actividades del proyecto para lograr los resultados esperados en función de: las entradas identificadas, del direccionamiento estratégico de la organización y de su contexto social y normativo.
- En las salidas, podrá definir cuál es el valor público que generará en una estructura de marco lógico, es decir, definir cuáles serán los productos, resultados e impactos que debe lograr el proyecto para cumplir con el fin de desarrollo.

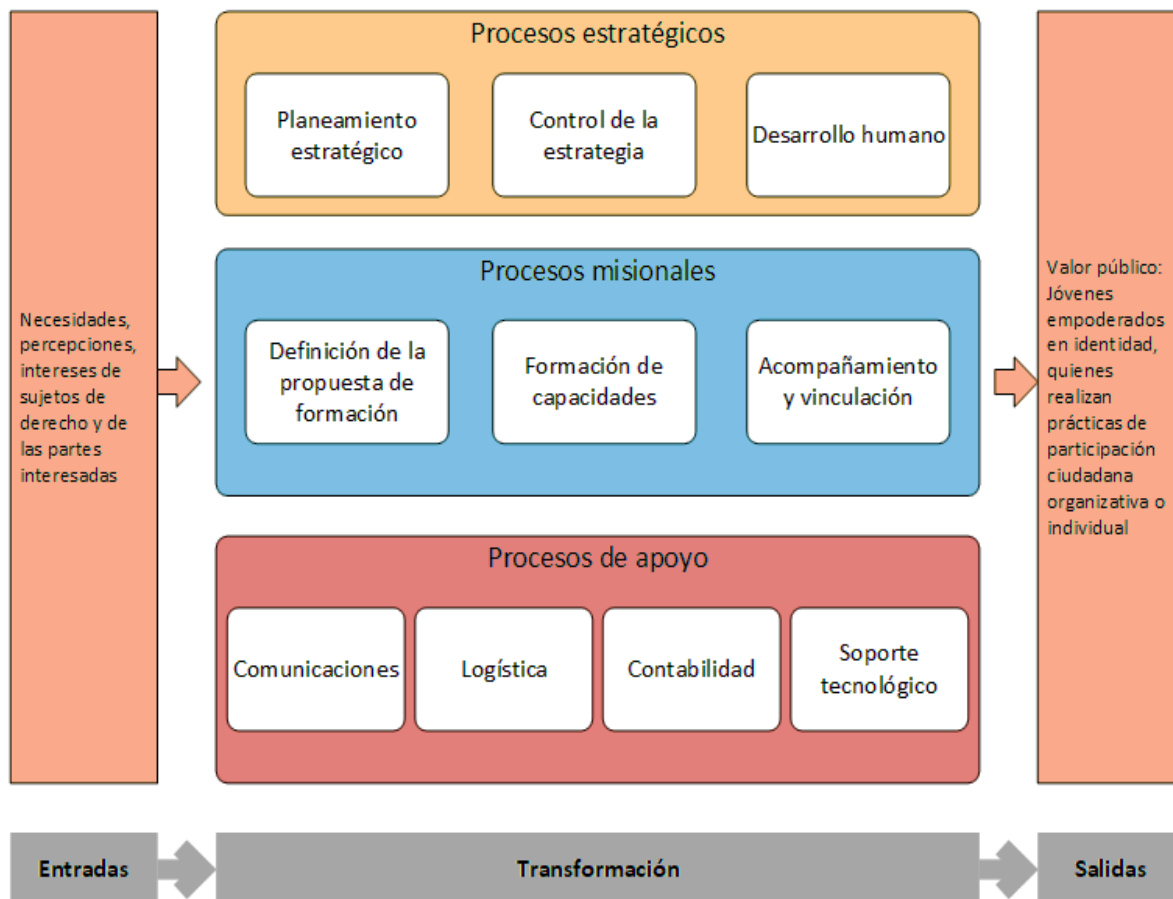
En la definición de los procesos para este tipo de proyectos se deberá tener en cuenta que la cadena de valor de la organización forma parte de la cadena de valor de un sector de desarrollo social más grande en el que está inmersa y con quien entra en contacto. En el caso de Perú, considerando la existencia de un Plan de Desarrollo de la Población Afroperuana – Plandepa (Ministerio de Cultura 2016a), el sector del que forma parte este tipo de proyecto será el de desarrollo de la población afroperuana, que se encuentra liderado por el Ministerio de Cultura, el que se encarga de diseñar e implementar las políticas y planes respectivos.

#### **2.2.1.2. Procesos propuestos para el proyecto**

La presente propuesta plantea que las actividades de valor para el desarrollo de promoción de identidad, empoderamiento y participación ciudadana para jóvenes afrodescendientes en contexto urbano, se encuentran contenidas en los siguientes procesos:

- a. Procesos estratégicos, que definen y verifican los objetivos definidos: Planeamiento estratégico; Control de la estrategia (evaluación de impactos); Desarrollo humano.
- b. Procesos misionales, que generan los resultados que dan valor público: Definición de la propuesta de formación; Formación de capacidades (convocatoria, selección, formación, monitoreo y evaluación del proceso), Acompañamiento y vinculación.
- c. Procesos de apoyo, que realizan actividades que asisten en el logro el valor público: Comunicaciones, Logística, Contabilidad, Soporte tecnológico.

**Gráfico N° 8.4: Mapa de procesos para la gestión de un proyecto de desarrollo de formación en identidad, empoderamiento y participación ciudadana para jóvenes afrodescendientes en contexto urbano**



Fuente: Elaboración propia.

El modelo que se presenta a continuación despliega los procesos estratégicos y misionales que son específicos para este tipo de proyecto. Los procesos de apoyo son generales en las organizaciones.

### a. Procesos estratégicos

#### i. Planeamiento estratégico

Si un proyecto de promoción de identidad, empoderamiento y participación ciudadana para jóvenes afrodescendientes en contexto urbano es desarrollado por una organización, es porque este forma parte de las estrategias que esta ha definido para contribuir a lograr su misión y visión en función a los valores y código de ética que posee, ya que estos son los componentes del direccionamiento estratégico que plantea Fernando D'Alessio (2013: 54-63). Por tanto, la organización que desarrolle este tipo de proyecto, a fin de corroborar que el proyecto se enmarca en el direccionamiento estratégico establecido, deberá en primer lugar tener desarrollado estos cuatro componentes validando que hayan sido formulados bajo las siguientes consideraciones propuestas por el autor:

- Visión

La cual debe expresar hacia dónde quiere llegar en el largo plazo basada en el conocimiento de la situación actual y futura. Al declarar su visión la organización debe validar que esta considere los nueve criterios propuestos por el autor: (i) que presente ideología central; (ii) que muestre una visión de futuro; (iii) que sea simple, clara, comprensible; (iv) que sea ambiciosa, convincente, y realista; (v) que esté definida en un horizonte de tiempo que permita cambios; (vi) que esté proyectada en un alcance geográfico; (vii) que sea conocida por todos; (viii) que esté expresada de tal manera que permita crear un sentido de urgencia; (ix) que brinde una idea clara y desarrollada sobre adónde desea ir la organización.

- Misión

La cual debe delimitar lo que la organización debe y no debe hacer. Al expresar su misión debe validar que esta considere los nueve criterios siguientes: (i) que estén declarados sus clientes; (ii) que se identifique los principales productos que entrega; (iii) que se identifique su mercado de acción; (iv) que se identifique las tecnologías que usa; (v) que se pueda entender la forma en que la organización sobrevive, crece o genera renta (para desarrollar sus actividades, entre ellas el proyecto); (vi) que esté declarada la filosofía básica de la organización; (vii) que se pueda reconocer las ventajas competitivas de la organización; (viii) que quede definida la preocupación a los problemas sociales; (ix) que se exprese la valoración a los empleados de la organización (o a quienes la conforman).

- Valores

Los que encausan la forma en que actúa la organización. Al declarar sus valores, la organización debería validar que estos expresen su filosofía (creencias, actitudes, tradiciones y personalidad), que le permita más adelante moldear sus objetivos y propósitos, producir políticas y definir las intervenciones estratégicas; y por tanto que sea posible formular un proyecto enfocado en la promoción de identidad, empoderamiento y participación ciudadana para jóvenes afrodescendientes en contexto urbano.

- Código de ética

El cual define los comportamientos éticos que rigen la organización de manera exhaustiva, dando la idea del consenso mínimo sobre lo que es ético y de los deberes y derechos que deben ser referente para sus miembros; esto permitirá saber cuáles serán los comportamientos que se espera de la organización durante las diferentes fases del proyecto.

## **ii. Control de la estrategia**

Dado que la formación a través de un proyecto de promoción de identidad, empoderamiento y participación ciudadana para jóvenes afrodescendientes en contexto urbano debe estar alineado a la estrategia de la organización, se debe evaluar el impacto de las acciones realizadas que permitan servir de insumo para un nuevo diseño del proyecto. Esta evaluación será realizada luego de un tiempo de haber concluido las acciones del proyecto de tal forma que sea una evaluación ex-post, la que además será de forma participativa.

Los expertos Cohen y Franco (1992: 77, 110-112) señalan que la evaluación es una actividad que tiene por objeto maximizar la eficacia de los programas en la obtención de sus fines y la eficiencia en la asignación de recursos para la consecución de los mismos, siendo en particular la evaluación ex-post al término del proyecto en donde se analiza su impacto para determinar si el proyecto funcionó o no y tomar la decisión si corresponde volverlo a ejecutar.

Las acciones de este proceso tendrán por objetivo conocer si se logró el cambio esperado en las y los jóvenes, para lo cual se deberán plantear las interrogantes que resulten pertinentes y factibles de poder analizar ya que no todos los aspectos para la evaluación del proyecto podrán ser resueltos debido a que implican el uso de recursos de la organización, los cuales son limitados.

Para los proyectos de promoción de identidad, empoderamiento y participación ciudadana para jóvenes afrodescendientes en contexto urbano es importante, a partir de su implementación, valorar la medida en que se logra el empoderamiento.

De acuerdo con Pick y colegas (2007: 295-304), la agencia y el empoderamiento, son dos habilidades que se encuentran relacionadas, pero que a la vez manejan cierta independencia. En primer lugar, la agencia está relacionada con la habilidad de los individuos de definir sus metas de forma autónoma y actuar a partir de ellas. Por otro lado, el empoderamiento tiene una relación mayor con el entorno, en el que se logra la capacidad de impactar para generar un proceso de cambio, esto a partir de la agencia con la que cuenta el individuo. Ambas, sin embargo, se integran a los conceptos de libertad y desarrollo. Por tanto, para poder medirlas se deberá considerar realizar las siguientes actividades:

- Selección de la escala para medir agencia y empoderamiento
- Selección y convocatoria de beneficiarios
- Ejecución de la medición
- Procesamiento e interpretación de la información
- Presentación de resultados

En este caso la organización que gestiona el proyecto es quien coordina las actividades (convocatoria, sesión de medición, procesamiento de la información). Sin embargo, tanto las y los jóvenes como los otros roles que participan del proceso de formación deben ser involucrados para definir la escala de medición, para la interpretación de la información y la presentación de resultados. En particular las y los jóvenes, como sujetos de derecho participan validando y comprendiendo la escala de medición, así como proporcionando la información respecto a la agencia y empoderamiento obtenidos, e interpretándola.

Las actividades de evaluación permitirán contar con información válida que sirva de insumo para cerrar el ciclo de la política, y por tanto poder ser utilizada durante un nuevo diseño del proyecto y como línea base al realizar una nueva evaluación; así como para contar con información que pueda ser articulada con las políticas de Estado respectivas.

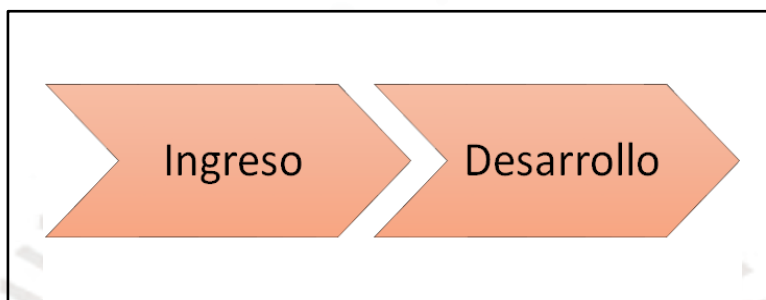


La información obtenida y generada de la evaluación debe ser conservada y debe permitir identificar los datos de la medición: meta, resultados, definición del indicador, línea de base, medios de verificación, responsable de la medición.

### iii. Gestión humana

El desarrollo de un proyecto de promoción de identidad, empoderamiento y participación ciudadana para jóvenes afrodescendientes en contexto urbano requiere que se definan los roles necesarios para su implementación y que estos sean proveídos y desarrollados a fin de cumplir con los objetivos propuestos. Para ello se analizan los procesos de nivel inferior de Ingreso y Desarrollo.

**Gráfico N° 8.5. Procesos de la Gestión Humana**



Fuente: Elaboración propia.

#### Ingreso

La provisión de personal requiere en primer lugar la definición del puesto y del perfil que debe cumplir quien lo asuma. Para definir el puesto se debe identificar su propósito, sus resultados esperados, las actividades y tareas a realizar, las competencias que requiere, el tipo de decisiones que tomará y los recursos que administrará. En tanto que para definir el perfil se tiene que establecer la formación académica, la experiencia y las competencias que necesita.

Para realizar las actividades de ingreso la organización debe identificar cuáles son las competencias que la persona ya debe tener desarrolladas al momento de ocupar su rol y cuáles serán fomentadas por la organización.

Asimismo, debe ejecutar algunas técnicas que le permitan reclutar externa o internamente a las personas interesadas, entre las que señalan Gallego y Torres (2017: 71-74) para el reclutamiento externo se encuentran: publicaciones, ferias o bolsas de trabajo, agencias, consultoras o instituciones de reclutamiento; así como recomendados. Además, la persona encargada de realizar la selección deberá encontrarse preparada para evaluar bajo diferentes técnicas a cada candidata o candidato.

#### Desarrollo

Las personas que forman parte del proyecto deben ser evaluadas sobre la base de las competencias observadas, las tareas asignadas y objetivos que se establecieron para el rol que están asumiendo. La evaluación deberá realizarse sobre escalas numéricas que permitan tener una evaluación cuantitativa del desempeño. Los roles que requieren mayor

seguimiento son aquellos que están en contacto con las y los jóvenes que recibirán la formación pues sus actividades les impactan directamente.

En el caso de las personas que no son parte de la organización, esta evaluación permitirá definir si se volverá a contar con ellas en una próxima ocasión o la estrategia a tomar para que logren el desempeño deseado.

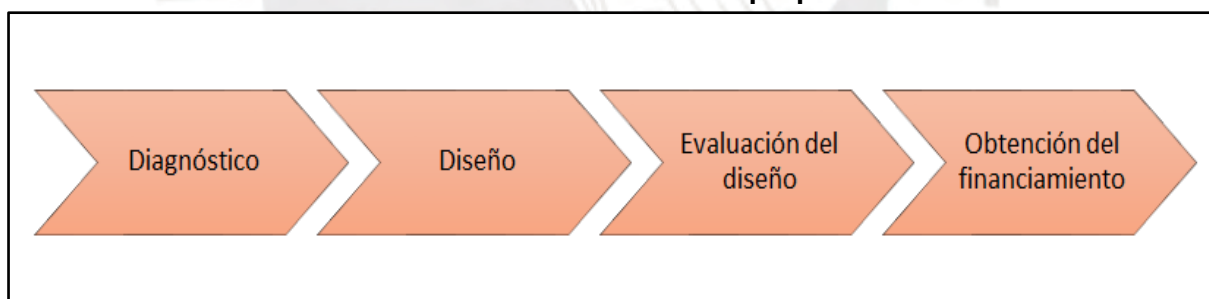
En el caso de las personas que pertenecen a la organización, la evaluación servirá para elaborar un diagnóstico con los aspectos de su desempeño que requieren más desarrollo tomando en cuenta también la proyección de crecimiento dentro de la organización. Con ello, se podrá establecer un plan de capacitación que aborde los plazos, recursos, técnicas y temas para lograr una implementación eficaz y eficiente.

## **b. Procesos misionales**

### **i. Definición de la propuesta de formación**

Ya que el objetivo principal del proyecto es la transformación del comportamiento de las y los jóvenes, desde el inicio se debe identificar qué dirección se desea que tome el cambio. Si partimos del hecho que el problema se encuentra en las necesidades y demandas de la población joven afrodescendiente, será necesario incluir las características de estos sujetos de derecho y promover que estén involucrados de forma directa a través de mecanismos de concertación y diálogo en la creación de la propuesta de formación. Los procesos de nivel inferior que forman parte del proceso de Definición de la propuesta de formación, se presentan a continuación:

**Gráfico N° 8.6: Procesos de la Definición de la propuesta de formación**



**Fuente:** Elaboración propia.

#### Diagnóstico

En el diseño del proceso de formación se debe tener en cuenta a los sujetos de derecho, considerando las principales necesidades de conocimiento, preocupaciones, luchas, retos, logros y capacidades de jóvenes afrodescendientes.

Se plantea que se debe realizar un diagnóstico participativo mediante un análisis con jóvenes afrodescendientes, en el cual se identifique mejor su problemática. Para la elaboración del diagnóstico participativo se pueden escoger algunas técnicas de diálogo, observación y de aplicación general, como las propuestas por Geilfus (2002) para tomar conciencia del nivel con el que comienzan la experiencia de cambio y el nivel de autodesarrollo que pueden lograr.

Para llevar a cabo el diagnóstico participativo se deberá contar con facilitadores que se hallen sensibilizados y comprometidos para poder llevarlo a cabo mediante talleres, que se desarrollan como espacios de confianza que fomentan la libre opinión. Además, se puede utilizar técnicas como: lluvia de ideas, dinámica de grupos, técnicas de visualización, entrevista y comunicación oral, que permitan expresar a los sujetos de derecho sus necesidades, expectativas e intereses, como también sus capacidades.

Con este diagnóstico se podrá levantar información valiosa que sirva como insumo para el diseño y mejoramiento del proyecto de formación, ya que se deberá identificar también las causas del problema y sus efectos, generando un árbol de problemas que tome como problema central el “bajo nivel de prácticas relacionadas a la participación ciudadana basadas en su identidad étnica por parte de las y los jóvenes afrodescendientes de zonas urbanas”. También permitirá lograr un acercamiento y compromiso de la comunidad de jóvenes con relación a la búsqueda de soluciones para sus problemas. Esta actitud horizontal y de apertura debe mantenerse como una constante.

#### Diseño del proyecto

A partir del diagnóstico de la situación se puede diseñar el plan para la formación de las y los jóvenes. Este plan debe tomar como insumos: las causas identificadas del problema, la identificación de las capacidades y características de los sujetos de derecho, el comportamiento que se desea promover a través del proceso de la formación, las características de las redes en la que se encuentra el gestor del proyecto y un análisis de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas para llevar a cabo una estrategia exitosa.

El diseño de proyecto se debe establecer en una estructura de marco lógico, lo que permitirá determinar las acciones e identificar los objetivos específicos, generales y de desarrollo del proyecto. Además, se deberán definir las metas y sus indicadores para las acciones, resultados y propósitos esperados.

Los indicadores para las acciones del proyecto medirán el cumplimiento de las actividades y el logro de los productos, por lo cual serán incorporados en el monitoreo durante la implementación. Los indicadores de resultados medirán el efecto que está teniendo el proyecto y serán incorporados a la evaluación durante la implementación. Los indicadores para el propósito medirán los impactos del proyecto, los cuales serán incluidos en un sistema de evaluación a largo plazo, posterior a la culminación del proyecto.

Finalmente, el diseño también debe contemplar la identificación de las necesidades, fuentes y estrategias de financiamiento que permitirán implementar el proyecto.

#### Evaluación del diseño

El proyecto diseñado se debe validar a fin de confirmar que la implementación pueda dar los resultados esperados. Para ello se deben tomar los cinco criterios de evaluación que indica Bobadilla (2017: 96-98):

- Pertinencia: validar que el proyecto nace de una necesidad validada con jóvenes, a partir de un diagnóstico y que se alinea con algún enfoque de desarrollo humano.

- Coherencia: validar que las jerarquías de marco lógico definidas para el proyecto: fin - propósito - resultados - acciones, guardan relación unas con otras.
- Viabilidad: validar si el proyecto es propicio (en lo cultural y político) para el entorno en que se va a desarrollar y si es realizable en cuanto a lo técnico y económico.
- Sostenibilidad: validar si se podrá seguir realizando el proyecto a futuro si es que cambian las condiciones económicas, políticas, sociales que lo rodean.
- Impacto: validar si el que proyecto podrá medir impactos a futuro.

#### Obtención del financiamiento del proyecto

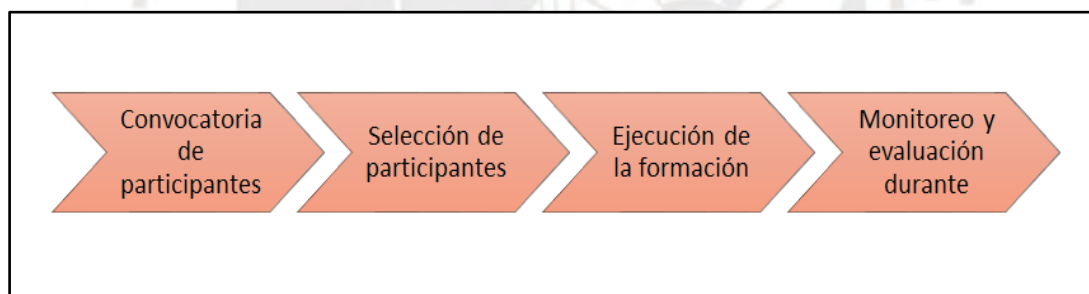
Ya que la propuesta parte de un análisis de las diferentes condiciones que rodean a la implementación del proyecto, el diseño establecido deberá incluir también el presupuesto para el proyecto, así como la identificación de las fuentes de financiamiento o de recursos para poder implementar el proyecto.

Es aquí en donde se llevan a cabo las estrategias de gestión de redes establecidas para obtener los recursos monetarios, materiales y humanos que el proyecto requiere.

#### **ii. Formación de capacidades**

El proyecto definido deberá ser puesto en implementación haciendo uso del diseño establecido, los recursos obtenidos y los procesos que generan valor público. Los procesos de nivel inferior mediante los cuales se lleva a cabo son los siguientes:

**Gráfico N° 8.7: Procesos de la Formación de capacidades**



**Fuente:** Elaboración propia.

#### Convocatoria de participantes

Permite llegar a las y los jóvenes que por sus características, motivaciones e intereses podrían ser parte del proyecto. La forma de convocatoria debe tomar en cuenta las condiciones socio-demográficas de las y los jóvenes, pues deberá realizarse en espacios en donde ellas y ellos se ubican basándose en sus hábitos y prácticas, por lo que podrá ser a través de internet, medios de comunicación oral o lugares físicos de convocatoria.

Cada uno de estos espacios tiene diferentes características y permiten diferentes niveles de interacción, además se podrá tomar en cuenta qué actores en la red de la organización podrán ayudar a fomentar la convocatoria porque poseen algún recurso que les permite entrar en contacto directo y generar confianza con las y los jóvenes afrodescendientes, por ejemplo, se puede considerar a algún líder o referente de la comunidad afrodescendiente.



Si bien el internet, con las redes sociales, es el canal más inmediato, se debe evaluar el grado de acceso que tienen y las formas en que le dan uso.

#### Selección de participantes

Permite identificar a las y los jóvenes que participarán del proceso de formación. Para esto se debe basar en algunos criterios que se tengan pre-establecidos entre los que pueden estar: rango de edad, equilibrio de igualdad de género en la cantidad de participantes, lugar de residencia, nivel educativo, disponibilidad de tiempo (ocupaciones actuales), motivaciones, conocimientos y experiencia previos en el desarrollo de su identidad como afrodescendientes.

Los criterios de selección deben quedar claros para quienes participan del proceso de selección. Dependerá del nivel de respuesta a la convocatoria para que los criterios exigidos se hagan más estrictos, no debiendo disminuirse el nivel mínimo exigido en cada criterio pues esto afecta la implementación del proyecto y posiblemente los resultados esperados.

#### Ejecución de la formación

Es el proceso en donde se lleva a cabo la transformación de las capacidades de las y los jóvenes mediante la implementación de las actividades definidas en el diseño. Un modelo educativo que busca la transformación no debe estar orientado a que las ideas se transmitan de forma vertical, del ponente a la persona en formación; sino que el proceso se debe llevar a cabo de forma horizontal, permitiendo que las y los jóvenes generen capacidad de análisis, crítica y propuesta sobre el contexto en que se encuentran. El proceso además debe incluir en todas sus actividades los enfoques de trabajo planteados para este tipo de proyecto: justicia y derechos humanos; interculturalidad; empoderamiento, participación y democracia; cohesión social, capital humano y social.

En ese sentido, la formación también debe ser vivencial, poniendo en práctica los conocimientos adquiridos y teniendo el acompañamiento y soporte de jóvenes que ya hayan pasado por procesos similares a fin de que puedan ser guías y orientadores, además de permitir la retroalimentación para la mejora durante la ejecución.

#### Monitoreo y evaluación durante

Todo proyecto requiere que se realice el seguimiento de las actividades que realiza, este monitoreo es a nivel operativo y toma como insumos los indicadores de monitoreo planteados en el diseño y los registros durante las actividades de formación. Permite conocer el nivel en que se han cumplido las actividades planificadas e identificar las condiciones que han permitido llevarlas o no a cabo. Está relacionada a los aspectos operativos del proyecto.

Debido a que este es un proyecto de cambio de comportamiento, también será necesario evaluar si es que se están logrando los cambios inmediatos planteados. Esta evaluación ex-post debe realizarse de forma estandarizada y con personal específico para dicha labor durante la ejecución del proyecto.

Para esta evaluación se deberá definir el comportamiento a ser evaluado y los aspectos que lo evidencia. En ese sentido, se puede plantear que el comportamiento a ser evaluado es definido como: “jóvenes forman parte de acciones de participación ciudadana desde un enfoque de su identidad afrodescendiente”.

Además, se pueden realizar mediante los tres pasos propuestos por los investigadores en cambio de comportamiento para la salud Judith Graeff, John Elder y Elizabeth Booth (1993: 5): (i) recolección de información relativa a los comportamientos, (ii) recopilación y graficación de resultados, y (iii) utilización de la información como retroalimentación para los participantes:

Etapa 1: Recolección de información relativa a los comportamientos:

Como técnicas de recolección se podrían considerar las siguientes:

- La observación directa de las y los participantes en los diferentes espacios de formación que establece el proyecto, dividido en tres momentos claves de observación: al inicio, a mitad y a poco de acabar el proceso de formación. Esto se podría soportar con fotos y videos que permitan identificar el comportamiento.
- Entrevistas en donde las y los participantes autocalifiquen su nivel de formación en identidad, empoderamiento y participación ciudadana.
- Para triangular la información se podría pedir a los encargados de acompañar el proceso de formación que respondan sobre el estado del avance que observan en las y los jóvenes.

Etapa 2: Recopilación y graficación de resultados:

- Todos los datos recogidos en la etapa anterior se graficarían teniendo entre sus variables el tiempo, para ver la progresión (favorable o no) respecto al cambio que se espera lograr con el plan.
- Los datos a graficar son tantos los recogidos sobre el desempeño del comportamiento actual (de la etapa 1) y los datos de actividades operativas (fecha y número de actividades realizadas) que permita comparar el trabajo operativo con lo evidenciado en el comportamiento en el mismo tiempo.

Etapa 3: Utilización de la información como retroalimentación para los participantes:

Se presentará los resultados a tres públicos: a las coordinadoras y los coordinadores del proyecto, a quienes acompañan en el proceso de formación, y a las y los jóvenes.

- A las coordinadoras y los coordinadores y acompañantes del proceso se presenta información detallada, en tres momentos: inicio, mitad y cerca al fin del proyecto.
- También se mostrará información de forma comparativa de las y los acompañantes del proceso de formación en el momento medio y final, en el que se pueda visualizar el progreso incluso por grupos de trabajo.
- A las y los jóvenes se presentará información como grupo total, con sus avances.

La información servirá principalmente para ver si se está logrando el avance en el comportamiento e identificar las oportunidades de mejora al plan.

### iii. Acompañamiento y vinculación

Posterior a la culminación del proyecto se pueden realizar estrategias que permitan la vinculación de las y los jóvenes en las actividades de la organización.

Para ello se debe tomar como insumo un plan de crecimiento dentro de la organización, a modo de línea de carrera, que les permita tener sentido de pertinencia y a la vez que les permita aplicar lo recibido en el proyecto y desarrollar otro tipo de capacidades relacionadas al trabajo organizativo. Además, este plan se debe basar en el direccionamiento estratégico de la organización y tener indicadores que permitan medir el nivel y formas de vinculación en la organización de las y los participantes en el proyecto.

#### 2.2.2. Estructura organizativa

La propuesta organizativa parte de la definición de los procesos establecidos; pues cada rol definido debe poder ejecutar alguna de las actividades de los procesos y de la misma forma, cada proceso y sus actividades debe poder estar asignada a un rol, asegurando el vínculo entre la cadena de valor y la estructura organizacional que plantea Porter (1996: 52-65).

Tomando como base la propuesta de Mintzberg (1984: 118-121) sobre las estructuras organizativas, se plantea que en el caso de un proyecto de formación de jóvenes afrodescendientes en identidad, empoderamiento y participación ciudadana, este contemple lo siguiente:

**Tabla N° 8.1: Vinculación de la estructura organizativa con los procesos propuestos**

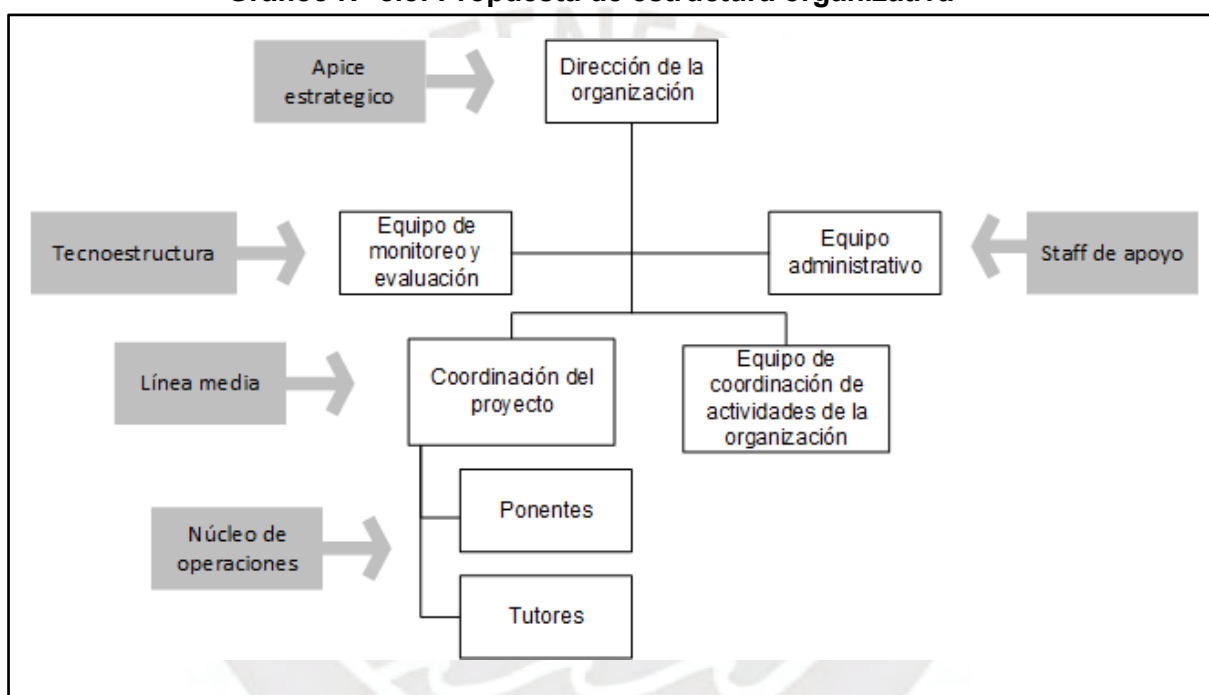
Rol / Puesto	Nivel organizativo	Tipo de proceso	Nombre del proceso
Dirección de la organización	Ápice estratégico	Estratégico	Planeamiento estratégico
Equipo de monitoreo y evaluación	Tecnoestructura	Estratégico	Control de la estrategia
Equipo de monitoreo y evaluación	Tecnoestructura	Misional	Formación de capacidades: - Monitoreo y evaluación durante.
Equipo de Talento Humano	Tecnoestructura	Estratégico	Desarrollo humano
Coordinación del proyecto	Línea media	Misional	Formación de capacidades (a excepción del monitoreo y evaluación)
Coordinación del proyecto	Línea media	Misional	Diseño del proyecto
Ponentes	Núcleo de operaciones	Misional	Formación de capacidades (a excepción del monitoreo y evaluación)
Tutoras o tutores	Núcleo de operaciones	Misional	Formación de capacidades (a excepción del monitoreo y evaluación)
Equipo de coordinación de actividades de la organización	Línea media	Misional	Acompañamiento y vinculación

Rol / Puesto	Nivel organizativo	Tipo de proceso	Nombre del proceso
Equipo administrativo	Staff de apoyo	Apoyo	- Comunicaciones - Logística - Contabilidad - Soporte tecnológico

Fuente: Elaboración propia.

Se debe tener en cuenta que dependiendo del tamaño de la organización cada rol puede ser asumido por la misma persona, pero se debe asegurar que cumpla con el perfil y las competencias para realizarlo.

**Gráfico N° 8.8: Propuesta de estructura organizativa**



Fuente: Elaboración propia.

### 2.3. Liderazgo

Si bien la propuesta presenta un modelo de gestión, es importante incluir en esta también la idea de liderazgo. Como indica Kotter (2005: 17-25), el liderazgo, a diferencia de la gestión, está enfocado en enfrentar el cambio; siendo para ello necesario la capacidad de motivación, el alineamiento del espíritu del equipo de trabajo, el manejo de la interrelación entre los actores, que van más allá de la autoridad formal que pueda estar asignada a una persona. Por ello, el liderazgo se debe basar en las capacidades de la persona, así como en su experiencia, sus características personales y el interés que pone en la tarea.

Resulta importante que en el desarrollo de un proyecto de formación no solo se considere las características técnicas que presentan el modelo de gestión, sino que además se tengan en cuenta las características del liderazgo que debe ser llevado por los diferentes roles para lograr los fines de desarrollo a los que busca aportar el proyecto.



## Bibliografía

ARRELUCEA, Maribel y Jesús A. COSAMALÓN

2015 *La presencia afrodescendiente en el Perú. Siglos XVI-XX. Serie Caminos de la Historia, 2.* Lima: Ministerio de Cultura. Consulta: 25 de agosto de 2017.

<http://centroderecursos.cultura.pe/sites/default/files/rb/pdf/La-presencia-afrodescendiente.pdf>

ASHANTI PERÚ

*Ashanti Perú.* Consulta: 21 de octubre de 2018.

<http://ashantiperu.org/>

*Escuela de Formación de Jóvenes Líderes Afrodescendientes.* Consulta: 21 de octubre de 2018.

<http://escueladejovenesaforo.wixsite.com/escuelaaafro>

*Ashanti Perú - Red Peruana de Jóvenes Afrodescendientes* [página de Facebook]. Consulta: 21 de octubre de 2018.

<https://www.facebook.com/ashantiperu/>

*Ashanti Afroperuanos* [página de Slideshare]. Consulta: 21 de octubre de 2018.

<https://es.slideshare.net/AshantiPeru>

*Ashanti Perú* [página de Youtube]. Consulta: 1 de mayo de 2018.

<https://www.youtube.com/user/ashantiperu/videos>

s/f *Manual de inducción del Voluntariado.* Lima. Consulta: 21 de octubre de 2017.

ASHANTI PERÚ y ASOCIACIÓN NEGRA DE DEFENSA DE LOS DERECHOS HUMANOS (ASONEDH)

2017 “Entrevista a jóvenes participantes de la Escuela de Formación de Jóvenes Líderes Afrodescendientes”. En *Voces Afroperuanas*. ANP Radio (radio por internet). 30 de noviembre. Consulta: 1 de mayo de 2018.

<https://www.facebook.com/108799009808681/videos/131787584176490/>

<https://www.facebook.com/108799009808681/videos/131795474175701/>

2018 “Entrevista a David García Fuentes”. En *Voces Afroperuanas*. ANP Radio (radio por internet). 8 de febrero. Consulta: 1 de mayo de 2018.

<https://www.facebook.com/108799009808681/videos/147050912650157/>

<https://www.facebook.com/108799009808681/videos/147055785983003/>

ASOCIACIÓN NEGRA DE DEFENSA DE LOS DERECHOS HUMANOS (ASONEDH)

*Asonedh*. Consulta: 6 de noviembre de 2018.

<http://asonedhperu.org/>

BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO (BID) e INSTITUTO INTERAMERICANO PARA EL DESARROLLO ECONÓMICO Y SOCIAL (INDES)

2018 *Guía de Aprendizaje 2018. Herramientas y Técnicas para la Gestión de Proyectos de Desarrollo PM4R*. Cuarta edición actualizada. Consulta: 9 de noviembre de 2018.

<https://pm4r.org/templates/details/81935?lang=es>

BOBADILLA, Percy

2005 “La gerencia social en el nuevo siglo: una aproximación teórica”. Consulta: 8 de julio de 2016.

<http://es.calameo.com/read/0017226737f891e605458>

2017 “Diseño y Gestión de Programas y Proyectos de Desarrollo”. Material del curso de *Diseño y Gestión de Programas y Proyectos de Desarrollo* de la Maestría en Gerencia Social - modalidad virtual. Décimo tercera edición. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.

BOBADILLA, Percy y Carlos CENTURIÓN (coordinadores)

2017 *La Gerencia Social en la práctica. Análisis de los modelos de gestión de programas y proyectos sociales*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú – PUCP, Maestría en Gerencia Social, Escuela de Posgrado.

<http://files.pucp.edu.pe/posgrado/wp-content/uploads/2018/04/30153924/libro-gerencia-social-en-la-practica.pdf>

CABRERA, Carmen

2018 “Mercadeo Social”. Material del curso de *Mercadeo Social* de la Maestría en Gerencia Social - modalidad virtual. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.

CAPARACHIN, Cecilia

2015 *Juventud Afroperuana. Derechos Humanos, participación ciudadana e incidencia política: 10 años de Ashanti Perú*. Lima: Secretaría Nacional de la Juventud, Ministerio de Educación. Consulta: 28 de octubre de 2017.

<http://www.unfpa.org.pe/publicaciones/publicacionesperu/SENAJU-ASHANTI-Juventud-Afroperuana.pdf>

## CENTRO NACIONAL DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO (CEPLAN)

2011 *Plan Estratégico de Desarrollo Nacional Actualizado - Plan Bicentenario: El Perú hacia el 2021*. Consulta: 7 de abril de 2019.

[https://www.ceplan.gob.pe/wp-content/uploads/files/Documentos/plan\\_bicentenario\\_ceplan.pdf](https://www.ceplan.gob.pe/wp-content/uploads/files/Documentos/plan_bicentenario_ceplan.pdf)

## CHÁVEZ, Julio

2008 “Capítulo II: Democracia participativa”. *Entre la esperanza y el ensueño: apuntes sobre la gobernabilidad en el Perú al inicio del siglo XXI*. Lima: Centro IDEAS.

## COHEN, Ernesto y Rolando FRANCO

1992 *Evaluación de proyectos sociales*. México: Siglo xxi editores. Consulta: 10 de mayo de 2019.

[https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/1915/S3092C678E\\_es.pdf?sequence=1](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/1915/S3092C678E_es.pdf?sequence=1)

2005 *Gestión social: cómo lograr eficiencia e impacto en las políticas sociales*. México, D.F.: Siglo xxi editores. Consulta: 11 de noviembre de 2018.

[https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/1863/S3092C678G\\_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/1863/S3092C678G_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

## COMISIÓN ECONÓMICA PARA AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE (CEPAL)

2015 “Identifican prioridades para el diseño de políticas de igualdad dirigidas a las mujeres afrodescendientes”. Comisión Económica para América Latina y el Caribe. 10 de noviembre. Consulta: 11 de abril de 2019.

<https://www.cepal.org/es/noticias/identifican-prioridades-diseno-politicas-igualdad-dirigidas-mujeres-afrodescendientes>

## CONGRESO DE LA REPÚBLICA

1993 Constitución Política del Perú y sus reformas constitucionales. Lima, 29 de diciembre. Consulta: 7 de abril de 2019.

<http://www.congreso.gob.pe/Docs/files/constitucion/constitucion2019/index.html>

2002 *Ley N° 27802*. Ley del Consejo Nacional de la Juventud. Lima, 28 de julio. Consulta: 19 de febrero de 2018.

<http://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/Leyes/27802.pdf>

## COUNCIL OF EUROPE

2017 “Ciudadanía y participación”. Consulta: 5 de mayo de 2019.

<https://www.coe.int/es/web/compass/citizenship-and-participation>

D'ALESSIO, Fernando

2013 "Capítulo 2. Visión, misión, valores y código de ética". *El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia*. Segunda edición. Ciudad de México: Pearson Educación de México, pp. 53-74.

DEFENSORÍA DEL PUEBLO

2011 *Los Afrodescendientes en el Perú. Una aproximación a su realidad y al ejercicio de sus derechos*. Lima: Defensoría del Pueblo. Consulta: 08 de agosto de 2017.

<http://www.defensoria.gob.pe/modules/Downloads/informes/varios/2011/Informe-003-2011-DP-ADHPD.pdf>

ETXEBERRIA, Xabier

2004 "Derechos culturales e interculturalidad". *De Fondo: construyendo nuestra Interculturalidad*. Consulta: 2 de noviembre de 2016.

<http://red.pucp.edu.pe/ridei/files/2012/07/120706.pdf>

FIGUEROA, Adolfo, Teófilo ALTAMIRANO y Denis SULMONT

1996 "Capítulo 1. La exclusión como categoría de análisis". *Exclusión social y desigualdad en el Perú*. Lima: Instituto Internacional de Estudios Laborales (IIEL), Organización Internacional del Trabajo (OIT)-Oficina Regional para América Latina y el Caribe, Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), pp. 19-27.

FONDO INTERNACIONAL DE DESARROLLO AGRÍCOLA (FIDA)

2006 *Conceptos clave de seguimiento y evaluación de programas y proyectos. Breve guía*. Lima: Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola y División para América Latina y el Caribe y Programa para el fortalecimiento de la capacidad regional de seguimiento y evaluación de los proyectos FIDA para la reducción de la pobreza rural en América Latina y El Caribe. Consulta: 12 de noviembre de 2018.

[https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/9/37779/Conceptos\\_claves\\_de\\_seguimiento\\_y\\_evaluaci%C3%B3n.pdf](https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/9/37779/Conceptos_claves_de_seguimiento_y_evaluaci%C3%B3n.pdf)

FLEURY, Sonia

2000 *El desafío de la gestión de redes (versión prepublicada)*. Consulta: 13 de julio de 2018

[http://peep.ebape.fgv.br/sites/peep.ebape.fgv.br/files/el\\_desafio\\_gestion.pdf](http://peep.ebape.fgv.br/sites/peep.ebape.fgv.br/files/el_desafio_gestion.pdf)

FONDO DE LAS NACIONES UNIDAS PARA LA INFANCIA (UNICEF)

2017 *Comunicación, infancia y adolescencia: Guías para periodistas. Perspectiva de género*. Argentina: UNICEF. Consulta: 19 de abril de 2019.

[https://www.unicef.org/argentina/sites/unicef.org.argentina/files/2018-04/COM-1\\_PerspectivaGenero\\_WEB.pdf](https://www.unicef.org/argentina/sites/unicef.org.argentina/files/2018-04/COM-1_PerspectivaGenero_WEB.pdf)



FRASER, Nancy

1997 “Capítulo 1. ¿De la redistribución al reconocimiento? Dilemas en torno a la justicia en una época ‘postsocialista’”. *Iustitia Interrupta: reflexiones críticas desde la posición "postsocialista"*. Bogotá: Siglo de Hombres Editores, pp. 17-54. Consulta: 2 de noviembre de 2016.

<https://es.slideshare.net/ComunicacionyEducacionCat2/fraser-reflexiones-crticas-desde-la-posicin-postsocialista>

FREIRE, Paulo

2005 *Pedagogía del oprimido*. Segunda edición. México: Siglo XXI Editores S:A. de C.V.

GALLEGO, Mery y Carlos TORRES

2017 “Gestión del Potencial Humano”. Material del curso de *Gestión de Potencial Humano* de la Maestría en Gerencia Social - modalidad virtual. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.

GARCÍA, Jean Carlos

2014 “Concepción antropológica de Paulo Freire en la obra pedagogía del oprimido”. *Revista Silogismo*. Volumen 1, número 13, pp. 22-32. Consulta: 2 de noviembre de 2018.

<http://cide.edu.co/investigacion/images/revista13/3.%20SI.%20Concepcion%20antropol%C3%B3gica%20de%20Paulo%20freire.pdf>

GEILFUS, Frans

2002 *80 herramientas para el desarrollo participativo: diagnóstico, planificación, monitoreo, evaluación*. Octava reimpresión: 2009. San José de Costa Rica: Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura. Consulta: 07 de agosto 2017.

<http://ejoventut.gencat.cat/permalink/aac2bb0c-2a0c-11e4-bcfe-005056924a59>

GRAEFF, Judith, John ELDER y Elizabeth BOOTH

1993 “Monitoreando el cambio de comportamiento”. *Communication for Health and Behavior Change. A Developing Country Perspective*. San Francisco: Josey-Bass Publishers, pp.109-130. Traducción de Susana Carrera (pp. 1-18).

HAMMER, Michael y James CHAMPY

1994 “Capítulo 2. Reingeniería: el camino del cambio”. *Reingeniería*. Grupo Editorial Norma, pp. 33-52.

HARDEE, Karen y otros

2004 *El círculo de la política: marco para el análisis de los componentes de planificación familiar, salud reproductiva, salud materna y políticas de VIH/SIDA*. USAID.

## INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA (INEI)

2018a *Sistema de Consulta de Base de Datos de los Censos Nacionales 2017: XII de población, VII de vivienda y III de comunidades indígenas* [base de datos en línea]. Consulta: 19 de abril de 2019.

<http://censos2017.inei.gob.pe/redatam/>

2018b *Resultados definitivos de los Censos Nacionales 2017*. Lima, Instituto Nacional de Estadística e Informática. Consulta: 12 de noviembre de 2018.

[https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1544/](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1544/)

## JIMENEZ, Emperatriz y Catalina ECHEVERRI

2013 “Movimientos Sociales: Lugares de Lucha y Construcción de Sujeto”. *El Ágora USB*. Medellín, volumen 13, número 2, pp. 91-154. Consulta: 12 de noviembre de 2018.

<http://www.redalyc.org/pdf/4077/407736377004.pdf>

## JURADO NACIONAL DE ELECCIONES (JNE)

2018a *Participación de afroperuanas y afroperuanos en procesos electorales 2006-2016* [reporte]. Consulta 24 de abril de 2019.

[https://observaigualdad.jne.gob.pe/pdfs/candidaturas/CANDIDATURAS\\_AFRO\\_EG2016.pdf](https://observaigualdad.jne.gob.pe/pdfs/candidaturas/CANDIDATURAS_AFRO_EG2016.pdf)

2018b *Las y los jóvenes en las elecciones regionales y municipales 2018* [folleto]. Consulta: 24 de abril de 2019.

[https://observaigualdad.jne.gob.pe/pdfs/recursos/folleto\\_jovenes\\_ERM2018.pdf](https://observaigualdad.jne.gob.pe/pdfs/recursos/folleto_jovenes_ERM2018.pdf)

## KAST, Freemont y James ROSENZWEIG

1988 *Administración en las organizaciones: Enfoque de Sistemas y de Contingencias*. Ciudad de México: Mc Graw Hill. Versión publicada en BOBADILLA, Percy (compilador). *Desarrollo Organizacional en las ONGs*. Serie: Materiales de Lectura N°1. Lima: Proyecto de Apoyo a ONGs/PACT PERÚ, pp. 63-77.

## KLIJN, Erik

1998 “Capítulo II. Redes de políticas públicas: una visión general”. En KICKERT, W. J. M. y J.F. KOPPENJAN (editores). *Managing Complex Networks*. Londres: Sage, pp. 5-45. Consulta: 13 de julio de 2018.

<http://revista-redes.rediris.es/webredes/textos/Complex.pdf>

## KOTTER, John

2005 “Lo que de verdad hacen los líderes”. *Harvard Business Review América Latina. Clásicos HBR*. Cambridge, pp. 17-25. Consulta: 6 de octubre de 2016.

MCKEE, Neill y otros (editores)

2000a “Capítulo 1. ¿Por qué las personas se comportan de la manera en que lo hacen? Teorías y marcos”. *Involving people, evolving behavior*. Georgetown: Southbound Sdn. Bhd/ UNICEF, pp. 1-32. Traducción de Susana Carrera (pp. 1-34).

2000b “Capítulo 5: Haciendo posible el cambio: Creación de un entorno favorable”. *Involving people, evolving behavior*. Georgetown: Southbound Sdn. Bhd/ UNICEF, pp. 157-211. Traducción autorizada de Susana Carrera (pp. 3-49).

MEJÍA, Marco

2015 “La educación popular en el siglo XXI. Una resistencia intercultural desde el sur y desde abajo”. *Praxis & Saber*. Volumen 6, número 12, pp. 97-128. Consulta: 12 de noviembre de 2018.

<http://www.redalyc.org/pdf/4772/477247216006.pdf>

MENDIVE, Daniel

2012 “Capítulo 1. Marketing social (sociotecnia)”. *Marketing social: sociotecnia para el bienestar e instrumento de responsabilidad social empresarial*. Segunda edición. Buenos Aires: De Los Cuatro Vientos, pp. 19-44.

MINISTERIO DE CULTURA

*Registro de Organizaciones Afroperuanas Representativas Aprobadas*. Consulta: 6 de noviembre de 2018.

<http://infocultura.cultura.pe/roa/>

2014 *Resolución Ministerial N° 339-2014-MC*. Resolución Ministerial que aprueba el instrumento denominado: Orientaciones para la Implementación de Políticas Públicas para Población Afroperuana. Lima, 26 de setiembre. Consulta: 08 de agosto de 2017.

[http://poblacionafroperuana.cultura.pe/sites/default/files/rm\\_339-mc.pdf](http://poblacionafroperuana.cultura.pe/sites/default/files/rm_339-mc.pdf)

2016a *Decreto Supremo N° 003-2016-MC*. Decreto Supremo que aprueba el Plan Nacional de Desarrollo para la Población Afroperuana 2016-2020. Lima, 14 de julio. Consulta: 08 de agosto de 2017.

<http://centroderecursos.cultura.pe/sites/default/files/rb/pdf/Plan-Nacional-de-Desarrollo-PLANDEPA-.pdf>

2016b *Resolución Ministerial N° 162-2016-MC*. Resolución Ministerial que aprueba el documento “Mapa Geoétnico de Presencia Concentrada de la Población Afroperuana en el Territorio Nacional”. Lima, 13 de abril. Consulta: 08 de agosto de 2017.

<http://transparencia.cultura.gob.pe/sites/default/files/transparencia/2016/04/resoluciones-ministeriales/rm162-2016-mcymapageoetnico.pdf>

2018 *I Encuesta Nacional Percepciones y Actitudes Sobre Diversidad Cultural y Discriminación Étnico-Racial. Principales Resultados*. Consulta: 26 de octubre de 2018.

[https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/news/documents/2018-03/percepciones\\_sobre\\_diversidad\\_cultural\\_y\\_discriminacion\\_etico-racial.pdf](https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/news/documents/2018-03/percepciones_sobre_diversidad_cultural_y_discriminacion_etico-racial.pdf)

MINISTERIO DE CULTURA y GRUPO DE ANÁLISIS PARA EL DESARROLLO (GRADE)  
2015 *Estudio Especializado sobre Población Afroperuana*. Lima: Ministerio de Cultura y Grupo de Análisis para el Desarrollo. Consulta: 08 de agosto de 2017.

[http://www.grade.org.pe/wp-content/uploads/LIBRO\\_EEPA\\_mincugrade.pdf](http://www.grade.org.pe/wp-content/uploads/LIBRO_EEPA_mincugrade.pdf)

MINISTERIO DE LA MUJER Y POBLACIONES VULNERABLES

2017 *Si no me nombras, no existo. Promoviendo el uso del lenguaje inclusivo en las entidades públicas*. Segunda edición. Lima: Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables. Consulta: 13 de noviembre de 2018.

[https://gobpe-production.s3.amazonaws.com/uploads/document/file/8705/Guia-de-Lenguaje-Inclusivo\\_v2.pdf](https://gobpe-production.s3.amazonaws.com/uploads/document/file/8705/Guia-de-Lenguaje-Inclusivo_v2.pdf)

MINTZBERG, Henry

1984 “La esencia de la estructura”. En *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona: Editorial Ariel. Versión publicada en BOBADILLA, Percy (compilador). *Desarrollo Organizacional en las ONGs*. Serie: Materiales de Lectura N°1. Lima: Proyecto de Apoyo a ONGs/PACT PERÚ, pp. 106-157.

NACIONES UNIDAS (NU)

s/f *Decenio Internacional para los Afrodescendientes* [folleto]. Consulta: 20 de agosto de 2017.

[http://www.un.org/es/events/africandescentdecade/pdf/15-17877S\\_African%20Descent%20Booklet\\_WEB.pdf](http://www.un.org/es/events/africandescentdecade/pdf/15-17877S_African%20Descent%20Booklet_WEB.pdf)

1948 *Declaración Universal de Derechos Humanos. Resolución 217 A (III)*. Consulta: 5 de abril de 2019.

[https://www.ohchr.org/EN/UDHR/Documents/UDHR\\_Translations/spn.pdf](https://www.ohchr.org/EN/UDHR/Documents/UDHR_Translations/spn.pdf)

1966 *Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos*. Consulta: 5 mayo de agosto de 2019.

[https://www.ohchr.org/Documents/ProfessionalInterest/ccpr\\_SP.pdf](https://www.ohchr.org/Documents/ProfessionalInterest/ccpr_SP.pdf)

1992 *Declaración sobre los derechos de las personas pertenecientes a minorías nacionales o étnicas, religiosas o lingüísticas. Resolución 47/135*. Consulta: 31 de agosto de 2017.

[http://www.ohchr.org/Documents/Issues/Minorities/Booklet\\_Minorities\\_Spanish.pdf](http://www.ohchr.org/Documents/Issues/Minorities/Booklet_Minorities_Spanish.pdf)



- 2002 *Declaración y Programa de la Conferencia Mundial contra el Racismo, la Discriminación Racial, la Xenofobia y las Formas Conexas de Intolerancia*. Consulta: 20 de agosto de 2017.  
[http://www.ohchr.org/Documents/Publications/DurbanDecProgAction\\_sp.pdf](http://www.ohchr.org/Documents/Publications/DurbanDecProgAction_sp.pdf)
- 2003 *Bases conceptuales para el ciclo de cursos sobre gerencia de proyectos y programas*. Santiago, Chile. Consulta: 20 de noviembre de 2018.  
[https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5587/1/S2003704\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5587/1/S2003704_es.pdf)
- 2012 *Pobreza infantil en pueblos indígenas y afrodescendientes*. Santiago de Chile. Consulta: 31 de agosto de 2017.  
<http://repositorio.cepal.org/handle/11362/3981>
- 2013 *Proclamación del Decenio Internacional para los Afrodescendientes A/RES/68/237*. Consulta: 08 de agosto de 2017.  
<http://www.un.org/es/comun/docs/?symbol=A/RES/68/237>
- 2014 *Programa de actividades del Decenio Internacional para los Afrodescendientes A/RES/69/16*. Consulta: 08 de agosto de 2017.  
<http://www.un.org/es/comun/docs/?symbol=A/RES/69/16>
- 2015 *Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. A/RES/70/1*. Consulta: 7 de abril de 2019.  
[https://unctad.org/meetings/es/SessionalDocuments/ares70d1\\_es.pdf](https://unctad.org/meetings/es/SessionalDocuments/ares70d1_es.pdf)
- NUSSBAUM, Martha
- 1998 “La ética del desarrollo desde el enfoque de las capacidades. En defensa de los valores universales”. En GIUSTI, Miguel (editor). *La filosofía en el siglo XX: balance y perspectivas*. Lima: PUCP, pp. 37-52.
- 2007 “Capítulo I. Los contratos sociales y tres problemas no resueltos de la justicia”. En *Las fronteras de la justicia*. Barcelona: Paidós, pp. 29-105.
- 2007 *Crear Capacidades*. Barcelona: Espasa Libros.
- O'DONNELL, Guillermo
- 1993 “Estado, Democratización y ciudadanía”. *Nueva Sociedad*. Número 128. Consulta: 20 de febrero de 2018.  
<https://ppikas.files.wordpress.com/2009/06/estado-democratizacion-y-ciudadania.pdf>

## ORGANIZACIÓN DE ESTADOS AMERICANOS (OEA)

2001 *Carta Democrática Interamericana*. Consulta: 5 de mayo de 2019.

[http://www.oas.org/OASpage/esp/Documentos/Carta\\_Democratica.htm](http://www.oas.org/OASpage/esp/Documentos/Carta_Democratica.htm)

## OFICINA DEL ALTO COMISIONADO DE LAS NACIONES UNIDAS

2012 “El derecho a la participación”. Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas. 6 de diciembre. Consulta: 5 de mayo de 2019.

<http://acnudh.org/el-derecho-a-la-participacion/>

## ORGANIZACIÓN DE DESARROLLO ÉTNICO COMUNITARIO (ODECO)

*Escuela de Líderes Afrodescendientes en Derechos Humanos*. Consulta: 10 de noviembre de 2018.

[http://escuelalideresafro.blogspot.com/](http://escuelalideresaфро.blogspot.com/)

## PICK, Susan y otros

2007 “Escala Para Medir Agencia Personal y Empoderamiento (ESAGE)”. *Interamerican Journal of Psychology*. Volumen 41, número 3, pp. 295-304. Sociedad Interamericana de Psicología. Consulta: 1 de diciembre de 2017.

<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28441304>

## POLO, Jorge

2018 “La educación como herramienta de combate. De Sócrates a Paulo Freire”. *Areté. Revista de Filosofía*. Volumen 30, número 1, pp. 163-188. Sociedad Interamericana de Psicología. Consulta: 12 de noviembre de 2018.

<http://dx.doi.org/10.18800/arete.201801.008>

## PORTER, Michael

1996 “Capítulo 2. La cadena de valor y la ventaja competitiva”. *Ventaja Competitiva. Creación y sostenimiento de un Desempeño Superior*. México D.F.: Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V., pp. 51-78.

## PRESIDENCIA DEL CONSEJO DE MINISTROS (PCM)

2005 *Decreto Supremo N° 061-2005-PCM*. Decreto Supremo que aprueba Lineamientos de Política Nacional de Juventudes: Una apuesta para transformar el futuro. Lima, 07 de agosto. Consulta: 31 de agosto de 2017.

<http://juventud.gob.pe/media/uploads/normas-legales/lineamientos-de-politica-nacional-de-juventudes.pdf>

## PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA LOS PAÍSES DEL SUR (PROCASUR)

2015 *Red Peruana de Jóvenes Afrodescendientes Ashanti Perú. Sistematización participativa de su experiencia*. Lima-Chincha. Consulta: 31 de agosto de 2017.

<http://juventudruralemprendedora.procasur.org/wp-content/uploads/2016/03/ashanti-FINAL.pdf>

## PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO (PNUD)

2004 *La democracia en América Latina. Hacia una democracia de ciudadanas y ciudadanos*. Segunda edición. Buenos Aires: Aguilar, Altea, Taurus, Alfaguara. Consulta: 28 de agosto de 2017.

<http://www2.ohchr.org/spanish/issues/democracy/costarica/docs/PNUD-seminario.pdf>

2014 *Estrategia del PNUD para la Juventud 2014-2017 – Juventud empoderada, desarrollo sostenible*. Consulta: 28 de agosto de 2017.

<http://www.undp.org/content/dam/undp/library/Democratic%20Governance/Youth/UNDP-Youth-Strategy-2014-2017-SP.pdf>

2018 *¿Qué entendemos por participación ciudadana?* Ciudad de México. Consulta: 5 de mayo de 2019.

<http://proyectopnud89477.org/wp-content/uploads/2018/07/Que%CC%81-entendemos-por-participacio%CC%81n-ciudadana.pdf>

## PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO (PNUD) y SECRETARÍA GENERAL DE LA ORGANIZACIÓN DE LOS ESTADOS AMERICANOS (OEA)

2010 *Nuestra democracia*. México: Fondo de Cultura Económica, Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, Secretaría General de la Organización de los Estados Americanos. Consulta: 5 de mayo de 2019.

[https://www.oas.org/es/sap/docs/nuestra\\_dem\\_s.pdf](https://www.oas.org/es/sap/docs/nuestra_dem_s.pdf)

## PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE

2013 *Guía de los Fundamentos para la Gestión de Proyectos (Guía del PMBOK®)*. Quinta edición. Pennsylvania: Project Management Institute.

RAMÍREZ, Jorge Rafael

2017 *Participação política de jovens afrodescendentes na Peru. Análise da experiência da Ashanti Peru Rede Peruana de Jovens Afrodescendentes*. Tesis de maestría en Servicio Social y Política Social. Londrina: Universidade Estadual de Londrina. Consulta: 2 de noviembre de 2018.

<http://www.bibliotecadigital.uel.br/document/?code=vtls000210713>

RÍOS, Candelaria

2015 *Participación y representación legislativa de afroperuanos e indígenas*. Tesis de maestría en Sociología con mención en estudios políticos. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Consulta: 2 de noviembre de 2018.

<http://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/cybertesis/4325>

RODRÍGUEZ, Humberto

2008 “Capítulo 1. Historia de un prolongado combate por ser visibles” y “Capítulo 2 Los afroperuanos en el siglo XX”. *Negritud. Afroperuanos: resistencia y existencia*. Lima: Centro de Desarrollo Étnico, pp. 15-40.

RORTY, Richard

2000 “Capítulo 9. Derechos humanos, racionalidad y sentimentalismo”. *Verdad y Progreso*. Barcelona: Paidós, pp. 219-242.

SALCEDO, Elizabeth

2017 “Enfoques y Estrategias para la Participación Comunitaria”. Material del curso de *Enfoques y Estrategias para la Participación Comunitaria* de la Maestría en Gerencia Social - modalidad virtual. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú, pp. 22-26.

SECRETARÍA DE GESTIÓN PÚBLICA (SGP)

s/f *Documento orientador: Metodología para la gestión por procesos en las entidades de la administración pública en el marco del D.S. Nro. 004-2013-PCM - Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública*. Consulta: 20 de octubre de 2017.

[http://sgp.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2015/03/Metodologia\\_de\\_GxP.pdf](http://sgp.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2015/03/Metodologia_de_GxP.pdf)

SECRETARÍA NACIONAL DE LA JUVENTUD (SENAJU)

*Secretaría Nacional de la Juventud*. Consulta: 7 de abril de 2019.

<https://juventud.gob.pe/>

*Registro Nacional de Organizaciones Juveniles*. Consulta: 24 de abril de 2019.

<https://juventud.gob.pe/wp-content/uploads/2019/04/Lista-de-Organizaciones-Juveniles-acreditadas-Marzo.pdf>

2011 *Juventud rural, indígena y afrodescendiente: estado situacional*. Lima: Ministerio de Educación y Programa Conjunto “Juventud, Empleo y Migración” de las Naciones Unidas. Consulta: 19 de febrero de 2018.

<https://centroderecursos.cultura.pe/sites/default/files/rb/pdf/juventud%20rural%20%20indigena%20y%20afrodescendiente%20Estado%20situacional.pdf>

SEN, Amartya

2007 “Capítulo 1. La violencia de la ilusión” y “Capítulo 2. Cómo comprender la identidad”. *Identidad y violencia*. Buenos Aires: Katz Editores, pp. 23-68.

TOVAR, Teresa

2008 “Dos racionalidades para entender y analizar las políticas sociales”. *Blog de la Maestría en Gerencia Social*. Consulta: 21 de abril de 2017.

<http://blog.pucp.edu.pe/blog/mgs/2008/04/15/para-el-debate-sobre-las-politicas-sociales/>



2017 “Investigación en Gerencia Social”. Material del curso, de la Maestría en Gerencia Social - modalidad virtual, de *Investigación en Gerencia Social*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú, pp. 25-31.

TUBINO, Fidel

2008 “Ética y diversidad cultural”. En ESPINOSA DE RIVERO, Óscar (editor). *Cartas de navegación. Reflexiones sobre cultura, ética y política en el Perú*. Lima: Fondo editorial UARM, pp. 177-201.

TANAKA, Martín

2001 “Participación popular en las políticas sociales. Cómo y cuándo es democrática y eficiente, y por qué puede también ser lo contrario”. Instituto de Estudios Peruanos (IEP) y Consorcio de Investigación Económico y Social (CIES).

<http://repositorio.minedu.gob.pe/bitstream/handle/123456789/1331/participacion-popular-en-las-politicas-sociales.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

VALDIVIA, Néstor

2013 *Las organizaciones afrodescendientes en el Perú: discursos de identidad y demandas de reconocimiento*. Lima: Grupo de Análisis para el Desarrollo. Consulta: 08 de agosto de 2017.

[http://209.177.156.169/libreria\\_cm/archivos/pdf\\_169.pdf](http://209.177.156.169/libreria_cm/archivos/pdf_169.pdf)

VALDIVIA, Néstor, Martín BENAVIDES y Máximo TORERO

2007 *Exclusión, Identidad étnica y políticas de inclusión social en el Perú: el caso de la población indígena y la población afrodescendiente. Investigación, políticas y desarrollo en el Perú*. Lima: GRADE. Consulta: 15 de febrero de 2018.

<http://www.grade.org.pe/upload/publicaciones/archivo/download/pubs/InvPolitDe-sarr-14.pdf>

VALDIVIESO, Patricio

2005 “Educación ciudadana, participación y democracia: ciudadanía, derechos e justicia –perspectiva chilena”. *Educação Unisinos*. São Leopoldo, volumen 9, número 2, pp. 130-144. Consulta: 12 de noviembre de 2018.

<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=449644420006>

VARGAS, Jorge

2017 “Planificación Estratégica en Gerencia Social”. Material del curso, de la Maestría en Gerencia Social - modalidad virtual, de *Planificación Estratégica en Gerencia Social*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú, pp. 25-31.



## Anexos

Anexo 1. Matriz de consistencia del diseño de la investigación

Anexo 2. Instrumentos de recolección de información

Anexo 3. Material gráfico de la Escuela de Formación de Jóvenes Líderes  
Afrodescendientes

## Anexo 1. Matriz de consistencia del diseño de la investigación

Pregunta general de investigación	Pregunta específica de investigación	Variable	Indicador	Pregunta orientadora	Instrumentos	
¿Cuáles son los factores de éxito de la Escuela de Formación de Jóvenes Líderes Afrodescendientes en el periodo 2013-2017 que han permitido promover la identificación étnica, el empoderamiento y las prácticas de participación ciudadana de sus egresadas y egresados?	1. ¿Cuáles son las características de la implementación y evaluación de la Escuela que han permitido la participación de las y los jóvenes?	1.1. Condiciones de la gestión de la Escuela	1.1.a. Forma de gestión de la Escuela	1.1.a.1 ¿Cuál es la forma de convocatoria de la Escuela?	Guía de entrevista a responsables de la Escuela Matriz documental	
				1.1.a.2 ¿Cuáles fueron los criterios establecidos para seleccionar a las y los jóvenes participantes?	Guía de entrevista a responsables de la Escuela	
				1.1.a.3 ¿Cómo se ha realizado el monitoreo y evaluación de la Escuela?	Guía de entrevista a responsables de la Escuela Guía de entrevista a tutores Matriz documental	
				1.1.a.4 ¿A qué recursos se tuvo acceso para sostener los requerimientos de la Escuela?	Guía de entrevista a ponentes Guía de entrevista a responsables de la Escuela Guía de entrevista a tutores Matriz documental	
			1.1.b. Nivel de organización de Ashanti Perú	1.1.b.1 ¿Cómo se organiza la institución?	Guía de entrevista a responsables de la Escuela Matriz documental	
			1.1.c. Mejoras implementadas en cada edición de la Escuela	1.1.c.1 ¿Cuáles son las diferencias en el desarrollo de cada Escuela?	Guía de entrevista a responsables de la Escuela Matriz documental	
				1.1.c.2 ¿Cuáles eran los objetivos respecto a la formación de las y los jóvenes ?	Guía de entrevista a ponentes Guía de entrevista a responsables de la Escuela	
			1.2. Condiciones de la participación de actores	1.2.a. Nivel de participación de actores	1.2.a.1 ¿Cuál es el equipo de personas para poder ejecutar la Escuela?	Guía de entrevista a responsables de la Escuela Matriz documental
					1.2.a.2 ¿Cómo y con qué responsabilidades han sido involucrados los actores en el ciclo de gestión de la Escuela?	Guía de entrevista a participantes Guía de entrevista a ponentes Guía de entrevista a responsables de la Escuela Guía de entrevista a tutores Matriz documental
		1.2.a.3 ¿Cuál ha sido la forma de coordinación entre responsables, tutoras(es) y ponentes?			Guía de entrevista a ponentes Guía de entrevista a responsables de la Escuela Guía de entrevista a tutores	
		1.3. Perfil de las y los participantes	1.3.a. Tipos de características de las y los participantes	1.3.a.1 ¿Cuáles son las características sociodemográficas de las y los participantes?	Matriz documental	
				1.3.a.2 ¿Cuál eran sus antecedentes en conocimiento o experiencia sobre la población afrodescendiente o activismo?	Cuestionario a participantes Guía de entrevista a participantes Matriz documental	
				1.3.a.3 ¿Cuáles han sido las motivaciones y expectativas para participar de la Escuela?	Cuestionario a participantes Guía de entrevista a participantes Matriz documental	
		1.4. Vinculación con las y los jóvenes que egresan de la Escuela	1.4.a. Tipo de vínculos establecidos con las y los jóvenes que egresan de la Escuela	1.4.a.1 ¿Cuál es el vínculo que ha establecido la organización con las y los jóvenes que egresan de la Escuela?	Guía de entrevista a participantes Guía de entrevista a responsables de la Escuela	
				2.1.a 1 ¿Cómo se ha diseñado y cuál ha sido la metodología de aprendizaje?	Guía de entrevista a ponentes Guía de entrevista a responsables de la Escuela Guía de entrevista a tutores	
		2. ¿Cuáles son las características de la metodología de	2.1. Forma de diseño de contenidos y	2.1.a Tipo de propuesta metodológica de enseñanza-aprendizaje		

Pregunta general de investigación	Pregunta específica de investigación	Variable	Indicador	Pregunta orientadora	Instrumentos	
	enseñanza-aprendizaje del programa que han permitido la formación sus participantes?	metodología ejecutada	2.1.b Nivel de identificación de las necesidades y expectativas de formación de las y los jóvenes	2.1.b 1 ¿De qué forma han identificado las necesidades y expectativas de formación de las y los jóvenes?	Matriz documental Guía de entrevista a responsables de la Escuela	
			2.2. Conocimiento del equipo sobre la juventud afroperuana	2.2.a Nivel de conocimiento técnico y práctico	2.2.a 1 ¿Cuál es el conocimiento que han tenido las y los ponentes sobre las temáticas que facilitaron?	Guía de entrevista a ponentes Guía de entrevista a responsables de la Escuela
		2.2.b Tipo de experiencia de trabajo con juventud y población afroperuana		2.2.b 1 ¿Cuál es la experiencia de las y los ponentes trabajando con juventud y población afroperuana?	Guía de entrevista a ponentes Guía de entrevista a responsables de la Escuela	
				2.2.b 2 ¿Cuál es la experiencia de las y los tutores trabajando con juventud y población afroperuana?	Guía de entrevista a responsables de la Escuela Guía de entrevista a tutores	
		2.2.c Grado de conocimiento sobre las características de la juventud afroperuana		2.2.c 1 ¿Qué conocimiento tienen las y los ponentes sobre la juventud afroperuana?	Guía de entrevista a ponentes Guía de entrevista a responsables de la Escuela	
				2.2.c 2 ¿Qué conocimiento tienen las y los tutores sobre la juventud afroperuana?	Guía de entrevista a tutores	
		3. ¿Cuáles son las percepciones y valoración de las y los participantes sobre la contribución de la Escuela de Formación en su desenvolvimiento como ciudadanas y ciudadanos?		3.1. Percepción sobre el desarrollo de la Escuela	3.1.a Nivel de valoración sobre el aprendizaje recibido	3.1.a 1 ¿Cuál es la percepción de los participantes sobre la metodología aplicada?
			3.1.a 2 ¿Cuál es la percepción de los participantes sobre los ponentes?			Cuestionario a participantes
	3.1.a 3 ¿Cuál es la percepción de los participantes sobre los temas tratados?		Cuestionario a participantes Guía de entrevista a participantes			
	3.1.b Nivel de valoración sobre la calidad operativa		3.1.b 1 ¿Cuál es la percepción de las y los participantes sobre las facilidades operativas que le brindó la Escuela?		Cuestionario a participantes Guía de entrevista a participantes	
			3.1.b 2 ¿Cuál es la percepción de las y los participantes sobre los coordinadores de la Escuela?		Cuestionario a participantes	
			3.1.b 3 ¿Cuál es la percepción de las y los participantes sobre tutores?		Cuestionario a participantes Guía de entrevista a participantes	
			3.1.b 4 ¿Cuál es la percepción de las y los participantes sobre el espacio compartido con otros jóvenes afrodescendientes?		Cuestionario a participantes Guía de entrevista a participantes	
	3.1.c Tipo de expectativas para mejorar el desarrollo de la Escuela.		3.1.c 1 ¿Cuál es la percepción general de las y los participantes sobre la experiencia en la Escuela?		Cuestionario a participantes Guía de entrevista a participantes	
			3.1.c 2 ¿Cuál es la evaluación que hace el equipo (coordinadores/ ponentes / tutores) sobre mejoras para el desarrollo de la Escuela?		Guía de entrevista a ponentes Guía de entrevista a responsables de la Escuela Guía de entrevista a tutores	
					3.2. Valoración sobre el impacto que ha tenido la Escuela	3.2.a Tipo de cambios que ha logrado la Escuela
	3.2.a 2 ¿Cuál es la actitud de los jóvenes a partir del aprendizaje recibido?	Cuestionario a participantes				
	3.2.b Grado de facilidades o dificultades para aplicar las perspectivas aprendidas en la Escuela	3.2.b 1 ¿Cuál ha sido el nivel de facilidades que han encontrado para aplicar lo aprendido en la Escuela?	Cuestionario a participantes Guía de entrevista a participantes			
3.2.c Tipo de expectativas para mejorar el impacto de lo recibido en la Escuela	3.2.c 1 ¿Cuáles son los aspectos para mejorar el impacto de la Escuela?	Cuestionario a participantes Guía de entrevista a participantes				



## Anexo 2. Instrumentos de recolección de información

### i. Cuestionario de encuesta



**PUCP**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ  
ESCUELA DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN GERENCIA SOCIAL**

**TESIS:** Escuela de Formación de Jóvenes Líderes Afrodescendientes como aporte al fortalecimiento de la identidad étnica, el empoderamiento y las prácticas de participación ciudadana de sus egresados.

**Encuesta dirigida a los participantes egresados de la Escuela de Formación de Jóvenes Líderes Afrodescendientes (Escuela) en el período 2013-2017 en Lima**

**Percepciones y valoraciones sobre el desarrollo e impacto sobre la Escuela**

#### Información general

Soy estudiante de la Maestría en Gerencia Social de la Pontificia Universidad Católica del Perú y estoy realizando la investigación **“Escuela de Formación de Jóvenes Líderes Afrodescendientes como aporte al fortalecimiento de la identidad étnica, el empoderamiento y las prácticas de participación ciudadana de sus egresados”** que tiene como objetivo determinar los factores de éxito de la Escuela de Formación de Jóvenes Líderes Afrodescendientes en el periodo 2013-2017 en Lima que han permitido promover la identificación étnica, el empoderamiento y las prácticas de participación ciudadana de sus egresados a fin de formular una propuesta aplicativa de desarrollo de capacidades que promueva la participación ciudadana de la juventud afrodescendiente.

Por su conocimiento y participación en la Escuela, requerimos su colaboración en la investigación y conforme al Protocolo de consentimiento informado suscrito, le indicamos que sus respuestas serán de carácter anónimo y serán tratadas con confidencialidad. Se reservará cualquier elemento que pueda vulnerar su derecho a la privacidad o causar algún tipo de perjuicio por la información que aportará al estudio.

Su participación es voluntaria y en ningún caso será expuesto su nombre o cargo en la institución que representa.

#### Instrucciones:

Marque con una “X” la opción que considere pertinente. En los casos que estén indicados describa la información solicitada.

Fecha: \_\_\_\_\_

## I. Datos generales

1. Edad actual: \_\_\_\_

2. Sexo: F\_\_ M\_\_

3. Nivel educativo actual (marque solo una alternativa)

• Ninguno o inicial o primaria incompleta	• Técnica incompleta	• Universitaria completa
• Primaria completa o secundaria incompleta	• Técnica completa	• Posgrado incompleto
• Secundaria completa	• Universitaria incompleta	• Posgrado completo

4. Ocupación actual: \_\_\_\_\_

	Localidad	Departamento
5. Lugar de nacimiento		
6. Lugar de residencia		

7. Cómo se identifica de forma étnico-racial

• Afrodescendiente Afroperuano(a)	/	• Mulato(a)	• Blanco(a)
• Negro(a)		• Moreno(a)	• Indígena
• Zambo(a)		• Mestizo(a)	• Otro: ____

## II. Participación en la Escuela

8. Indique la(s) Escuela(s) de Formación de Jóvenes Líderes Afrodescendientes a la(s) que asistió (puede marcar más de una alternativa, de ser el caso)

• <u>Escuela de Formación de Jóvenes Líderes Afrodescendientes "Conoce y participa por tus derechos" – 2013</u> (realizada en la Universidad Peruana de Ciencias e Informática - UPCI)	• <u>Escuela de Formación de Jóvenes Líderes Afrodescendientes 2016-2017: Somos orgullosamente afrodescendientes</u> (realizada en los locales Conafovicer en Huachipa y Huampaní en Chaclacayo)
• <u>Escuela de Jóvenes Líderes Afrodescendientes 2016 - Rumbo al Censo Nacional 2017</u> (realizada en la UPCI)	• <u>Escuelas de formación realizadas en Chincha o Ica</u>

9. En caso de haber marcado más de una alternativa en la pregunta anterior, indicar el motivo de haber asistido a más de una Escuela

- Quería reforzar lo que había aprendido en la primera Escuela en la que participé
- No pude completar las actividades de la primera Escuela a la que asistí

- Otros: \_\_\_\_\_

### III. Valoraciones respecto del desarrollo de la Escuela

De haber asistido a más de una Escuela, considere lo siguiente al dar sus respuestas:

- Que se trate de una Escuela que haya sido realizada en Lima
- Que sea una Escuela en Lima en la que completó el programa

Indicar la Escuela sobre la que está dando sus respuestas

<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u><i>Escuela de Formación de Jóvenes Líderes Afrodescendientes "Conoce y participa por tus derechos" – 2013</i></u> (realizada en la Universidad Peruana de Ciencias e Informática - UPCI)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u><i>Escuela de Formación de Jóvenes Líderes Afrodescendientes 2016-2017: Somos orgullosamente afrodescendientes</i></u> (realizada en los locales Conafovicer en Huachipa y Huampaní en Chaclacayo)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u><i>Escuela de Jóvenes Líderes Afrodescendientes 2016 - Rumbo al Censo Nacional 2017</i></u> (realizada en la UPCI)</li> </ul>	

**10. ¿Cuál de las siguientes condiciones le dio la confianza para postular a la Escuela?** (puede marcar más de una alternativa, de ser el caso)

- Que conocía a otras personas que habían asistido a la Escuela
- Que conocía previamente del trabajo de Ashanti Perú
- Que conocía a alguna persona que participaba en Ashanti Perú
- Que la Escuela tenía el apoyo de otras instituciones (públicas o de cooperación) de las cuales conocía su trabajo
- Otra: \_\_\_\_\_

**11. ¿Cuáles fueron las expectativas con las que entró a la Escuela?**

---



---



---

**12. En función de esas expectativas, una vez que empezó su participación, ¿qué cosas fueron las que más les gusto?**

---



---

**13. Los siguientes aspectos del desarrollo de los módulos de la Escuela, ¿le parecieron adecuados?**

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1. Los horarios					
2. La duración de las sesiones en cada módulo					
3. Las instalaciones en donde se realizaron las sesiones					

**14. ¿Cuáles fueron las dificultades que tuvo para asistir a las sesiones de cada módulo?**  
(puede marcar más de una alternativa)

- Falta de tiempo
- Obligaciones familiares
- Obligaciones académicas
- Obligaciones laborales
- Lejanía - distancia
- Falta de presupuesto o recursos
- Otra: \_\_\_\_\_
- Ninguna

**15. ¿Cuáles fueron las dificultades para participar de las actividades complementarias (réplicas / tareas / etcétera) de cada módulo?** ( puede marcar más de una alternativa)

- Falta de tiempo
- Obligaciones familiares
- Obligaciones académicas
- Obligaciones laborales
- Lejanía - distancia
- Falta de presupuesto o recursos
- Dificultades para coordinar con los otros participantes
- Otra: \_\_\_\_\_
- Ninguna

**16. ¿Cuál considera que fue la mayor inversión que hizo para poder asistir a la Escuela?**  
(puede marcar más de una alternativa)

- Hacer uso de dinero propio para poder participar (en transportes, alimentación)
- Hacer uso de mi tiempo para estudiar
- Hacer uso de mi tiempo para trabajar
- Hacer uso en el tiempo dedicado a obligaciones familiares
- Adquirir ropa y accesorios para asistir a la Escuela
- Otros: \_\_\_\_\_
- Ninguna



**17. De acuerdo a la Escuela en la que participó. ¿Cuál(es) de los temas (módulos) fue de su mayor interés? (puede marcar más de una alternativa)**

I Escuela de Formación de Jóvenes Líderes Afrodescendientes “Conoce y participa por tus derechos” – 2013

- Liderazgo.
- Presencia afrodescendiente en el Perú y América.
- Movimiento afroperuano (Taller problemática de la juventud afroperuana).
- Derechos humanos.
- Experiencia de juventudes en lucha por derechos humanos.
- Derechos sexuales y reproductivos.
- Juventud y género (Taller diversidad cultural).
- Gobernabilidad y democracia.
- Comunicación como herramienta de desarrollo.
- Incidencia para el cambio.
- Identidad y cultura afroperuana.

Escuela de Jóvenes Líderes Afrodescendientes 2016 - Rumbo al Censo Nacional 2017

- Liderazgo e Identidad Afroperuana.
- Proceso histórico, Movimiento y Realidad Afroperuana.
- Derechos humanos y Derechos de la Población Afroperuana.
- Racismo, Medios de Comunicación y Movimientos Sociales.
- Democracia, Gobernabilidad y Políticas Públicas.
- Participación, Incidencia Política y Organización Comunitaria.
- Taller de vocería e Intervención Urbana

Escuela de Formación de Jóvenes Líderes Afrodescendientes 2016-2017: Somos orgullosamente afrodescendientes

- Identidad e historia
- Liderazgo
- Derechos humanos
- Participación Ciudadana

**18. De acuerdo a su(s) respuesta(s) a la pregunta anterior. ¿Por qué fue de su interés dicho módulo?**

- Era la primera vez que conocía sobre dicho(s) tema(s)
- Cambió el enfoque que tenía sobre dicho(s) tema(s)
- Pude complementar lo que ya conocía
- Me gustó la forma como lo desarrolló el facilitador
- La(s) dinámica(s) o réplica(s) que realizamos al respecto me ayudaron a comprender mejor el tema
- Otros: \_\_\_\_\_

**19. ¿Cómo calificaría el nivel de relacionamiento que tuvo con los siguientes durante la Escuela?:**

	Excelente	Bueno	Regular	Lejano
Con su tutor				
Con los demás participantes durante la Escuela				
Con los ponentes de los módulos				
Con los miembros de Ashanti				

**20. Respecto a los ponentes en los módulos ¿cuáles serían los aspectos más desatacaría de sus presentaciones?**

- Conocimiento teórico de los temas expuestos
- Conocimiento práctico de los temas expuestos
- Conocimiento sobre la realidad de la juventud afroperuana
- Técnica de exposición, fue de forma clara y se hicieron entender
- Metodología de trabajo y dinámicas durante los módulos
- Otros: \_\_\_\_\_
- Ninguno

**21. Cuando lo requirió ¿pudo contactarse con los miembros de Ashanti para poder absolver sus inquietudes o dificultades en relación a las actividades en curso o por ejecutarse en la Escuela?**

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni en acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente de desacuerdo

**22. El haber participado en conjunto con otros jóvenes afrodescendientes le permitió:**

- Conocer las situaciones de otros jóvenes afrodescendientes
- Establecer nuevos proyectos o actividades conjuntas con alguno de mis compañeros
- Compartir mis experiencias como joven afrodescendiente
- Poder trabajar mejor las actividades planteadas (tareas / réplicas)
- Otros: \_\_\_\_\_
- Ninguno

**23. ¿En qué momentos de la Escuela pudo formar mayores vínculos con sus compañeros participantes?:**

- En los espacios de trabajo en equipo
- En los espacios de confraternidad
- En los espacios de coordinación formados por redes sociales
- En los períodos libres
- Ninguno / no mantuve relación con mis compañeros
- Otros: \_\_\_\_\_

**24. De forma general, el desarrollo de la Escuela ¿cubrió sus expectativas iniciales?:**

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni en acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente de desacuerdo

**25. De forma general, ¿cuáles serían sus sugerencias para mejorar el desarrollo de la Escuela?:**

---



---



---

**IV. Percepciones respecto del impacto personal de la Escuela**

**26. ¿De qué forma ha podido compartir / transmitir directa o indirectamente lo aprendido en la Escuela? (puede marcar más de una alternativa)**

- Publicaciones improvisadas en redes sociales
- Publicaciones o presentaciones preparadas y publicadas en redes sociales
- Conversaciones informales
- Conversaciones o presentaciones formales
- Actos públicos
- Ensayos / investigaciones / artículos
- Intervenciones urbanas
- Comunicaciones improvisadas
- Ninguna
- Otros: \_\_\_\_\_

**27. ¿Con quiénes o en qué espacios ha podido compartir / transmitir directa o indirectamente lo aprendido en la Escuela? (puede marcar más de una alternativa)**

- Con mi familia
- Con mis amigos o compañeros
- Con personas desconocidas
- Con mis profesores, jefes, superiores jerárquicos o clientes
- Con la ciudadanía en general
- Con autoridades públicas
- Ninguna
- Otros: \_\_\_\_\_

**28. Al momento de participar en la Escuela ¿era miembro o participaba en algún tipo de movimiento, partido político, organización, colectivo, o actividad organizada orientada a fomentar la democracia, la ciudadanía, la igualdad de derechos en general u orientada a trabajar por los derechos de la población afroperuana?**

- Sí. ¿En cuál? \_\_\_\_\_ (pase a la pregunta 28.1)
- No (pase a la pregunta 29)

**28.1 A partir de su participación en la Escuela ¿pudo incorporar en la organización en la que venía participando las temáticas de democracia, ciudadanía, igualdad de derechos en general o situación de la población afroperuana?**

- Sí. ¿De qué forma?: \_\_\_\_\_ (pase a la pregunta 30)
- No (pase a la pregunta 30)

**29. A partir de su participación en la Escuela ¿ha participado en algún momento en un movimiento, partido político, organización, colectivo, o actividad organizada orientada a fomentar la democracia, la ciudadanía, la igualdad de derechos en general u orientada a trabajar por los derechos de la población afroperuana?**

- Sí ¿En cuál?: \_\_\_\_\_ (pase a la pregunta 30)
- No (pase a la pregunta 30)

**30. Después de su participación en la Escuela, ¿ha realizado algunos de los siguientes actos?**

- Ahora identifico actos de vulneración de derechos (discriminación / racismo / machismo / invisibilización / etcétera) que antes pasaban desapercibidos para mí
- He hecho visible antes las personas del entorno cuando he observado algún acto de vulneración de derechos (discriminación / racismo / machismo / etcétera) contra mí o un tercero
- He denunciado o acudido ante alguna institución para reportar algún acto de vulneración de derechos (discriminación / racismo / machismo / etcétera) contra mí
- He buscado capacitarme o tomar mayor conocimiento sobre la igualdad de derechos, la importancia de la participación ciudadana, la situación de la población afroperuana
- He incorporado una perspectiva de derechos en mis actividades académicas o laborales
- Otro: \_\_\_\_\_

## **V. Valoración general sobre la Escuela**

**31. ¿Recomendarías la Escuela a otro joven afrodescendiente?**

- Sí (pasar a la pregunta 31.1)
- No (pasar a la pregunta 32)

**31.1 En caso de haber respondido “Sí”. ¿Por qué la recomendarías?** (puede marcar más de una alternativa)

- Me brindó herramientas para argumentar sobre temas vulneración de derechos
- Pude hacer amistad o contactos con otros jóvenes afrodescendientes
- Tuve mayor entendimiento respecto de la problemática que como joven afroperuano(a) me afecta
- Me dio una mejor o nueva perspectiva en relación a mi identidad étnica
- Me motivó a participar activamente como ciudadano/a
- Otros: \_\_\_\_\_

**32. En caso de existir una segunda fase de la Escuela, ¿qué temas o herramientas te gustaría que se desarrollen?** (puede marcar más de una alternativa)

- Presencia afrodescendiente en América
- Historia afroperuana
- Realidad Afroperuana
- Movimiento afroperuano
- Identidad y cultura afroperuana



- Derechos humanos
- Experiencia de juventudes en lucha por derechos humanos
- Derechos sexuales y reproductivos
- Racismo, Medios de Comunicación y Movimientos Sociales

- Democracia, Gobernabilidad y Políticas Públicas
- Liderazgo
- Incidencia Política
- Participación Ciudadana
- Comunicación como herramienta de desarrollo

- Otros: \_\_\_\_\_

**33. Independientemente de si tiene disponibilidad de tiempo o no. ¿Estaría dispuesto o le gustaría poder apoyar en la coordinación de alguno de los módulos de la Escuela?**

- Sí (pasar a la pregunta 33.1 y 33.2)
- No (Fin de la encuesta)

**33.1 Si la respuesta es Sí. ¿En cuál(es)? (puede marcar más de una alternativa)**

- Presencia afrodescendiente en América
- Historia y realidad afroperuana
- Movimiento afroperuano
- Identidad y cultura afroperuana
- Otros: \_\_\_\_\_
- Derechos humanos
- Experiencia de juventudes en lucha por derechos humanos
- Derechos sexuales y reproductivos
- Otros: \_\_\_\_\_
- Políticas Públicas
- Liderazgo
- Incidencia Política
- Participación Ciudadana
- Comunicación como herramienta de desarrollo
- Otros: \_\_\_\_\_

**33.2 Si la respuesta es “Sí”. ¿Por qué le gustaría apoyar en la coordinación de este tema?**

- He podido aprender posteriormente más sobre ese tema
- Me encuentro desarrollando esa temática en otros espacios
- Quisiera contribuir con el desarrollo de otros jóvenes afrodescendientes
- Otros: \_\_\_\_\_

**34. De forma general, ¿considera que su participación en la Escuela le resultó beneficiosa en los siguientes aspectos?:**

	Bastante	Mucho	Poco	Muy poco
Reconocer mi identidad étnica				
Comprender la situación de la población afroperuana				
Contar con herramientas para argumentar ideas				
Participar en espacios formales o informales de defensa de derechos				

**35. De forma general, ¿cómo le ha aportado los conocimientos adquiridos en la Escuela su vida diaria personal o profesional?:**

---



---



---

Gracias por su atención



## ii. Guía de entrevista al coordinador

### Entrevista dirigida a los coordinadores de la Escuela de la Escuela Formación de Jóvenes Líderes Afrodescendientes (Escuela) 2013-2017 realizadas en Lima

#### Instrucciones generales:

a. Antes del inicio:

#### Información general

Soy estudiante de la Maestría en Gerencia Social de la Pontificia Universidad Católica del Perú y estoy realizando la investigación **“Escuela de Formación de Jóvenes Líderes Afrodescendientes como aporte al fortalecimiento de la identidad étnica, el empoderamiento y las prácticas de participación ciudadana de sus egresados”** que tiene como objetivo determinar los factores de éxito de la Escuela de Formación de Jóvenes Líderes Afrodescendientes en el periodo 2013-2017 en Lima que han permitido promover la identificación étnica, el empoderamiento y las prácticas de participación ciudadana de sus egresados a fin de formular una propuesta aplicativa de desarrollo de capacidades que promueva la participación ciudadana de la juventud afrodescendiente.

Por su conocimiento y participación en la Escuela, requerimos su colaboración en la investigación y conforme al Protocolo de consentimiento informado suscrito, le indicamos que sus respuestas serán de carácter anónimo y serán tratadas con confidencialidad. Se reservará cualquier elemento que pueda vulnerar su derecho a la privacidad o causar algún tipo de perjuicio por la información que aportará al estudio.

b. Duración estimada: 1 hora 30 minutos

c. Las Escuelas que forman parte de la investigación son:

- I Escuela de Formación de Jóvenes Líderes Afrodescendientes “Conoce y participa por tus derechos” – 2013 (realizada en la Universidad Peruana de Ciencias e Informática - UPCI)
- Escuela de Jóvenes Líderes Afrodescendientes 2016 - Rumbo al Censo Nacional 2017 (realizada en la UPCI)
- Escuela de Formación de Jóvenes Líderes Afrodescendientes 2016-2017: Somos orgullosamente afrodescendientes (realizada en los locales Conafovicer en Huachipa y Huampaní en Chaclacayo)

#### Preguntas

1. ¿Cómo surgió la necesidad de realizar la Escuela en Lima?
2. ¿Cuál es el perfil del joven afroperuano que esperan al egresar de la Escuela?
3. ¿Cada cuánto se decide iniciar una nueva Escuela en Lima? ¿Por qué?
4. ¿Cómo se han definido las temáticas a tratar y la metodología que aplicaron por cada una?

5. ¿Cuál es el equipo de trabajo que se ha necesitado para llevar a cabo cada Escuela?
6. ¿Qué criterios consideraron para definir quienes conforman el equipo de tutores y ponentes?
7. ¿De qué manera se coordinaba con el equipo (tutores/ponentes)?
8. ¿Cuál es el equipo que está a cargo de la organización? ¿Cuál es su perfil y experiencia?
9. ¿Cómo se administra el equipo de la organización cuando tiene a la par otros proyectos?
10. ¿Quiénes son los aliados de Ashanti para llevar a cabo la Escuela? ¿Desde hace cuánto y cómo se hace para mantener las relaciones con ellos?
11. ¿Con qué recursos logísticos cuentan para implementar y ejecutar la Escuela?
12. ¿De qué manera se realiza la convocatoria a los participantes?
13. ¿Qué criterios se han utilizado para seleccionar a los jóvenes participantes?
14. ¿Cómo han definido los lugares y horarios para llevar a cabo la Escuela?
15. ¿Qué reglas de convivencia se establecieron en la Escuela? y ¿cómo se las transmitieron a los jóvenes?
16. ¿Cómo fue el control para asegurar el cumplimiento de las actividades?
17. Los jóvenes que egresaron de la Escuela ¿de qué forma han podido participar en actividades de Ashanti? ¿A quiénes consideran egresados?
18. ¿Cuál de todas las Escuelas realizadas en Lima considera la más exitosa? ¿Por qué? ¿Qué condiciones en particular se dieron?
19. ¿Cuáles serían las lecciones aprendidas que les dejó la Escuela para poder implementar en una próxima ocasión?
20. ¿Cuál considera que es el siguiente paso que se debería dar en la formación de los jóvenes afroperuanos?

d. Al final: Agradecerle por la información brindada, absolver las dudas que pudieran tener.



### iii. Guía de entrevista al tutor

Entrevista dirigida a los tutores de la Escuela Formación de Jóvenes Líderes Afrodescendientes (Escuela) 2013-2017 realizadas en Lima

#### Instrucciones generales:

a. Antes del inicio:

#### Información general

Soy estudiante de la Maestría en Gerencia Social de la Pontificia Universidad Católica del Perú y estoy realizando la investigación **“Escuela de Formación de Jóvenes Líderes Afrodescendientes como aporte al fortalecimiento de la identidad étnica, el empoderamiento y las prácticas de participación ciudadana de sus egresados”** que tiene como objetivo determinar los factores de éxito de la Escuela de Formación de Jóvenes Líderes Afrodescendientes en el periodo 2013-2017 en Lima que han permitido promover la identificación étnica, el empoderamiento y las prácticas de participación ciudadana de sus egresados a fin de formular una propuesta aplicativa de desarrollo de capacidades que promueva la participación ciudadana de la juventud afrodescendiente.

Por su conocimiento y participación en la Escuela, requerimos su colaboración en la investigación y conforme al Protocolo de consentimiento informado suscrito, le indicamos que sus respuestas serán de carácter anónimo y serán tratadas con confidencialidad. Se reservará cualquier elemento que pueda vulnerar su derecho a la privacidad o causar algún tipo de perjuicio por la información que aportará al estudio.

b. Duración estimada: 45 minutos

c. Las Escuelas que forman parte de la investigación son:

- I Escuela de Formación de Jóvenes Líderes Afrodescendientes “Conoce y participa por tus derechos” – 2013 (realizada en la Universidad Peruana de Ciencias e Informática - UPCI)
- Escuela de Jóvenes Líderes Afrodescendientes 2016 - Rumbo al Censo Nacional 2017 (realizada en la UPCI)
- Escuela de Formación de Jóvenes Líderes Afrodescendientes 2016-2017: Somos orgullosamente afrodescendientes (realizada en los locales Conafovicer en Huachipa y Huampaní en Chaclacayo)

#### Preguntas

1. ¿De qué manera lo contactaron para coordine en la Escuela?
2. ¿Habías podido apoyar previamente en actividades similares con jóvenes o población afrodescendiente?

3. ¿Cómo esperabas poder aportar en el desarrollo de la Escuela con tu rol de coordinación?
  4. ¿Cómo se coordina con el equipo (responsables de la Escuela/ponentes) antes de empezar cada módulo o de iniciar la convocatoria a la Escuela?
  5. ¿Estaba al tanto de las dinámicas y contenidos que iba a realizar los ponentes?
  6. ¿Cómo coordinaban con los responsables de la Escuela, los ponentes y los participantes cuando surgía alguna necesidad?
  7. ¿La forma en que se desarrolló la Escuela (lugar y horario) le facilitó su participación?
  8. ¿Cuál consideras que fue lo más positivo de la ejecución de la Escuela?
  9. ¿De qué manera manejan la diferencia entre los perfiles de los participantes?
  10. ¿Notó cambios en los jóvenes desde el primer hasta el último módulo? ¿Cuáles?
  11. ¿Cómo fue el nivel de respuesta de los jóvenes en los casos de réplicas?
  12. ¿Qué lecciones aprendidas le dejó la coordinación de la Escuela?
- d. Al final: Agradecerle por la información brindada, absolver las dudas que pudieran tener.



#### iv. Guía de entrevista al ponente

##### Entrevista dirigida a los **ponentes** de la Escuela Formación de Jóvenes Líderes Afrodescendientes (Escuela) 2013-2017 realizadas en Lima

##### Instrucciones generales:

a. Antes del inicio:

##### Información general

Soy estudiante de la Maestría en Gerencia Social de la Pontificia Universidad Católica del Perú y estoy realizando la investigación **“Escuela de Formación de Jóvenes Líderes Afrodescendientes como aporte al fortalecimiento de la identidad étnica, el empoderamiento y las prácticas de participación ciudadana de sus egresados”** que tiene como objetivo determinar los factores de éxito de la Escuela de Formación de Jóvenes Líderes Afrodescendientes en el periodo 2013-2017 en Lima que han permitido promover la identificación étnica, el empoderamiento y las prácticas de participación ciudadana de sus egresados a fin de formular una propuesta aplicativa de desarrollo de capacidades que promueva la participación ciudadana de la juventud afrodescendiente.

Por su conocimiento y participación en la Escuela, requerimos su colaboración en la investigación y conforme al Protocolo de consentimiento informado suscrito, le indicamos que sus respuestas serán de carácter anónimo y serán tratadas con confidencialidad. Se reservará cualquier elemento que pueda vulnerar su derecho a la privacidad o causar algún tipo de perjuicio por la información que aportará al estudio.

b. Duración estimada: 30 minutos

c. Las Escuelas que forman parte de la investigación son:

- I Escuela de Formación de Jóvenes Líderes Afrodescendientes “Conoce y participa por tus derechos” – 2013 (realizada en la Universidad Peruana de Ciencias e Informática - UPCI)
- Escuela de Jóvenes Líderes Afrodescendientes 2016 - Rumbo al Censo Nacional 2017 (realizada en la UPCI)
- Escuela de Formación de Jóvenes Líderes Afrodescendientes 2016-2017: Somos orgullosamente afrodescendientes (realizada en los locales Conafovicer en Huachipa y Huampaní en Chaclacayo)

##### Preguntas

1. ¿Cuál fue el módulo a su cargo? ¿Había impartido estas temáticas con jóvenes afroperuanos? ¿Desde hace cuánto? ¿En dónde?
2. ¿De qué manera lo contactaron para que realice la ponencia en la Escuela?
3. ¿Cómo preparó el contenido de la temática del módulo a su cargo?

4. ¿De qué manera ha coordinado con el equipo (responsables de la Escuela/tutores) antes de empezar el módulo?
  5. ¿Qué metodología se ha utilizado para poder llevar la temática a los jóvenes?
  6. ¿Qué resultados esperaba lograr en los jóvenes?
  7. ¿Cuáles considera que son las condiciones (horarios, infraestructura, participantes, temática) para que se lleve con éxito una buena facilitación a los jóvenes afroperuanos?
  8. ¿La Escuela le brindó el ambiente propicio para desarrollar el módulo?
  9. ¿La forma en que se desarrolló la Escuela (lugar y horario) le facilitó su participación?
  10. ¿Cómo evalúa o valida que los aprendizajes impartidos hayan sido adquiridos por los participantes?
  11. ¿Qué lecciones aprendidas le dejó la ponencia con jóvenes afroperuanos?
- d. Al final: Agradecerle por la información brindada, absolver las dudas que pudieran tener.





## v. Guía de entrevista al participante

### Entrevista dirigida a los participantes de la Escuela Formación de Jóvenes Líderes Afrodescendientes (Escuela) 2013-2017 realizadas en Lima

#### Instrucciones generales:

a. Antes del inicio:

#### Información general

Soy estudiante de la Maestría en Gerencia Social de la Pontificia Universidad Católica del Perú y estoy realizando la investigación **“Escuela de Formación de Jóvenes Líderes Afrodescendientes como aporte al fortalecimiento de la identidad étnica, el empoderamiento y las prácticas de participación ciudadana de sus egresados”** que tiene como objetivo determinar los factores de éxito de la Escuela de Formación de Jóvenes Líderes Afrodescendientes en el periodo 2013-2017 en Lima que han permitido promover la identificación étnica, el empoderamiento y las prácticas de participación ciudadana de sus egresados a fin de formular una propuesta aplicativa de desarrollo de capacidades que promueva la participación ciudadana de la juventud afrodescendiente.

Por su conocimiento y participación en la Escuela, requerimos su colaboración en la investigación y conforme al Protocolo de consentimiento informado suscrito, le indicamos que sus respuestas serán de carácter anónimo y serán tratadas con confidencialidad. Se reservará cualquier elemento que pueda vulnerar su derecho a la privacidad o causar algún tipo de perjuicio por la información que aportará al estudio.

b. Duración estimada: 40 minutos

c. Las Escuelas que forman parte de la investigación son:

- I Escuela de Formación de Jóvenes Líderes Afrodescendientes “Conoce y participa por tus derechos” – 2013 (realizada en la Universidad Peruana de Ciencias e Informática - UPCI)
- Escuela de Jóvenes Líderes Afrodescendientes 2016 - Rumbo al Censo Nacional 2017 (realizada en la UPCI)
- Escuela de Formación de Jóvenes Líderes Afrodescendientes 2016-2017: Somos orgullosamente afrodescendientes (realizada en los locales Conafovicer en Huachipa y Huampaní en Chaclacayo)

#### Preguntas

1. ¿Cómo te enteraste inicialmente de la Escuela? ¿Por qué tuviste interés en participar en la Escuela?
2. ¿Habías participado antes en una actividad en Ashanti u otra organización de derechos? ¿En cuál? ¿De qué forma estuviste involucrado?

3. ¿Tu familia y amistades sabían de tu participación en la Escuela? De ser afirmativo ¿Qué opinaban de ello?
  4. ¿La forma en que se desarrolló la Escuela (lugar, horario, costos asumidos por la organización) le facilitó su participación? ¿Por qué?
  5. ¿En qué forma te ayudó la participación de los tutores en la Escuela?
  6. ¿Cómo te sentiste al compartir espacio con otros jóvenes afroperuanos?
  7. ¿Cuál de todos los temas te pareció más interesante? ¿Por qué?
  8. ¿Cómo te sentiste al realizar las dinámicas o réplicas?
  9. ¿Ya conocías o habías recibido en algún otro espacio la formación que te brindó la Escuela?
- d. Al final: Agradecerle por la información brindada, absolver las dudas que pudieran tener.



## v. Matriz documental

Preguntas orientadoras	Información recopilada	Fuente (Documentos, fotos o videos revisados)
¿Cuál es la forma de organización de Ashanti?		
¿Cuál es la forma de trabajo para ejecutar sus actividades?		
¿Cuál es la forma de organización interna para dividir el trabajo a realizar en la Escuela?		
¿Cuál es la forma de convocatoria a los participantes?		
¿Cuál es el nivel de asistencia?		
¿Cuál es el lugar y tiempos de ejecución de la Escuela?		
¿Cuáles son los medios de comunicación internos y externos utilizados?		
¿Cuál es la forma de involucramiento de los tutores?		
¿Cuál es la forma de involucramiento de los ponentes?		
¿Cuál forma de involucramiento de los Responsables de la Escuela?		
¿Cuál es la forma de involucramiento de los participantes?		
¿Cuál es el rango de edades de los participantes?		
¿Qué tipos de grado de instrucción poseían?		
¿En qué tipo de ocupaciones se encontraban?		
¿De qué tipo lugares de residencia provenían?		
¿Qué tipo de conocimiento tenían sobre la situación de la población afrodescendiente?		
¿Qué tipo de motivaciones tenían para ser parte de la Escuela?		
¿Qué tipo de expectativas tenían al participar en la Escuela?		
¿Qué tipo de experiencia previa que tenían en derechos humanos y población afrodescendientes?		
¿Cuál es la metodología de aprendizaje?		
¿Cuál es el alineamiento de contenidos entre los módulos?		
¿Cuáles son las organizaciones que colaboran para la implementación?		

### Anexo 3. Material gráfico de la Escuela de Formación de Jóvenes Líderes Afrodescendientes

#### a. Afiches de convocatoria

##### Escuela 2013

**1ª ESCUELA DE FORMACIÓN DE JÓVENES LÍDERES AFRODESCENDIENTES**

**INICIO: Sábado 6 de Abril**  
**INSCRIPCIONES hasta el 17 de marzo**

"Conoce y participa por tus Derechos!"

**ORGANIZA:**  **Ashanti Perú**  
 Red Peruana de Jóvenes Afrodescendientes

Un programa de formación Integral en Liderazgo, Identidad, Derechos Humanos y Participación Ciudadana para Jóvenes Afroperuanos.

**LUGAR:** Universidad Peruana de Ciencias e Informática  
 Jr. Talara N° 748 - 752 - Jesús María - Lima

**INFORMES:** E-mail: [escuela@ashantiperu.org](mailto:escuela@ashantiperu.org)  
 Telefonos: 01 4284026 / 99 313 4055  
 Website: [www.ashantiperu.org](http://www.ashantiperu.org)

**Auspician:** 

**Apoyan:** 

**¡Somos Ashanti... Orgullosamente Afrodescendientes!**

Fuente: Ashanti Perú [página web Escuela de Formación de Jóvenes Líderes Afrodescendientes].

##### Escuela 2016

"Decenio Internacional de los Afrodescendientes 2015 - 2024"

**ESCUELA DE JÓVENES LÍDERES AFRODESCENDIENTES 2016**

**Afroidentifícate**  
 Rumbo al Censo Nacional 2017

**SÁBADO INICIO 9 JULIO 4PM - 7PM**

Inscripciones hasta el **24 de Junio!**

MÁS INFORMACIÓN EN:  
 f /ashantiperu  
 (01) 4284026 - 993134055  
 ashantiperu@ashantiperu.org  
 www.ashantiperu.org

**LUGAR:** Universidad Peruana de Ciencias e Informática - UPCI  
 Jr. Talara N° 748 - 752  
 Jesús María - Lima

**ORGANIZA:**  **Ashanti Perú**  
 Red Peruana de Jóvenes Afrodescendientes

**CON EL APOYO DE:** 

**CON EL APOYO DE:**  **Children**

**THE GLOBAL FUND FOR CHILDREN**

**Derechos Humanos**  
**Liderazgo**  
**Participación**  
**Incidencia Política**  
**Identidad**

Fuente: Ashanti Perú [página web Escuela de Formación de Jóvenes Líderes Afrodescendientes].



## Escuela 2016-2017

Lima Metropolitana y Callao

### Escuela de formación de Jóvenes Líderes AFRODESCENDIENTES

"Somos...  
Orgullosamente Afrodescendientes"

Inicio: viernes 7 de octubre

Organiza:



asonedh



**Ashanti Perú**  
Red Peruana de Jóvenes Afrodescendientes

Con el apoyo de:



Inter-AMERICAN FOUNDATION  
1969

Informes:  
[www.asonedh.org](http://www.asonedh.org)  
[www.ashantiperu.org](http://www.ashantiperu.org)

Teléfono:  
014284026  
993134055

Módulos:

- Liderazgo
- Identidad y Presencia Afrodescendiente en el Perú
- Derechos Humanos
- Participación e Incidencia Política

Facebook: @ashantiperu  
Twitter: @ashantiperu



Fuente: Ashanti Perú [página de Facebook].

## **b. Sesiones de trabajo en los módulos**

### Escuela 2013



Fuente: Ashanti Perú. [Página de Youtube]



Fuente: Ashanti Perú [página de Youtube].



Fuente: Ashanti Perú [página de Youtube].

Escuela 2016



Fuente: Ashanti Perú [página de Facebook].



Fuente: Ashanti Perú [página de Facebook].



Fuente: Ashanti Perú [página de Facebook].

### Escuela 2016-2017



Fuente: Ashanti Perú [página de Facebook].





Fuente: Ashanti Perú [página de Facebook].



Fuente: Ashanti Perú [página de Facebook].




Fuente: Ashanti Perú [página de Facebook].



### c. Actividades de reforzamiento

#### Escuela 2013



I Escuela de Formación de Jóvenes Líderes Afrodescendientes: Entrevistas

164 vistas

Ashanti Perú  
Publicado el 14 may. 2013

SUSCRIBIRSE 114

En el Marco de la I Escuela de Formación de Jóvenes Líderes Afrodescendientes, los alumnos realizaron unas entrevistas como resultado del primer módulo de la escuela en temas de Liderazgo, Aportes de Afroperuanos al país, el movimiento afroperuano, entre otros.

MOSTRAR MÁS

Intervenciones como reporteros

Fuente: Ashanti Perú [página de Youtube].

#### Escuela 2016-2017



Réplica en organizaciones: Féminas

Fuente: Ashanti Perú [página de Facebook].





Réplica en organizaciones: Programa de Formación de Promotoras en Prevención y Lucha Contra la Tuberculosis de la Municipalidad de Lima

Fuente: Ashanti Perú [página de Facebook].



Réplica en colegios: Colegio Manuel González Prada de Villa el Salvador (izquierda), colegio Teresa Gonzales de Fanning (derecha).

Fuente: Ashanti Perú [página de Facebook].