

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



FACTORES DE ÉXITO DEL PROYECTO DISEÑA EL CAMBIO PERÚ  
ESTUDIO DEL CASO DEL CENTRO ESCOLAR INICIAL Y PRIMARIA MIS  
PRIMEROS PASOS DEL DISTRITO DE MALA, PROVINCIA DE CAÑETE,  
REGIÓN LIMA PROVINCIAS

TESIS PARA OPTAR EL GRADO DE MAGÍSTER EN GERENCIA SOCIAL

MARÍA MÓNICA SUSANA MUSSO VENTO

ASESOR: Mg. CARLOS TORRES HIDALGO

LIMA – PERÚ 2020

## RESUMEN EJECUTIVO

El presente estudio consiste en el análisis de los factores de éxito del proyecto Diseña el Cambio Perú para generar aprendizaje en competencias de liderazgo y responsabilidad ciudadana en niños, niñas y jóvenes en la etapa escolar. Toma como unidad de análisis el centro escolar particular de inicial y primaria “Mis Primeros Pasos”, ubicado en el distrito de Mala, provincia de Cañete, región Lima Provincias. Examinan las estrategias y actividades diseñadas por la organización para implementar la metodología, el acompañamiento de la gestión para lograr los resultados, así como las percepciones de los actores beneficiarios y del entorno sobre la validez de la metodología. La investigación trabaja con indicadores de proceso e indicadores de resultados del año 2018, y se complementa con información cualitativa: la percepción de los participantes directos por los cambios y beneficios ganados, y la percepción de otros actores claves sobre el proceso observado. Expone los hallazgos a fin de que puedan ser considerados en futuros proyectos vinculados al desarrollo de potencial humano e incorporar la metodología de gestión utilizada en la concepción de futuros proyectos sociales que requieran fortalecer competencias de liderazgo y empoderamiento de los actores como agentes protagónicos de su propio cambio. Finalmente se ofrece una propuesta aplicativa del modelo.

This study consists in the analysis of success-factors in Diseña el Cambio Perú project to generate learnings in leadership skills and citizen responsibility among children and young teenagers in school stage. The analysis focuses on the initial and primary sections of the private school Mis Primeros Pasos, based in the district of Mala, Cañete province of the Lima Provincias Region. The strategies and activities designed by the organization to implement the methodology, the accompaniment of the management to achieve results, as well as the perceptions of the beneficiaries and the environment are all examined on the validity of the methodology. The investigation works with both process and result indicators from 2018 and they are complemented with qualitative information including: the perception of direct participants due to changes and benefits gained, in addition to the perception of other key actors in the observed process. This study also exposes the findings so that they can be considered in future projects lined to the development of human potential and to incorporate the management methodology used here in future social projects which require strengthening leadership and ownership skills of actors as main agents of their own change. Finally, an applicable proposal of the model is offered.



Mi agradecimiento a Alexia, Andrés,  
Carlos, Frida, Iván, Mauricio y Pedro  
por sus enseñanzas, apoyo y acompañamiento.



## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	VIII
CAPÍTULO I PLANTEAMIENTO Y JUSTIFICACIÓN.....	9
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	9
1.2 OBJETIVOS.....	11
1.2.1 Objetivo General.....	11
1.2.2 Objetivos específicos.....	12
1.3 JUSTIFICACIÓN:.....	12
1.4 ÁMBITO DE LA INVESTIGACIÓN.....	13
CAPÍTULO II MARCO CONCEPTUAL.....	15
2.1 MARCO CONTEXTUAL SOCIAL Y NORMATIVO:.....	15
2.1.1 Contexto social.....	15
2.1.2 Descripción del proyecto materia de la investigación.....	17
2.1.3 Contexto normativo.....	19
2.1.4 Síntesis de Investigaciones relacionadas.....	20
2.2 MARCO TEÓRICO:.....	21
2.2.1 Enfoques.....	23
2.2.2 Conceptos Principales.....	25
CAPÍTULO III DISEÑO METODOLÓGICO.....	27
3.1 ESTRATEGIA METODOLÓGICA:.....	27
3.2 DISEÑO MUESTRAL.....	27
3.3 VARIABLES E INDICADORES:.....	27
3.4 UNIDADES DE ANÁLISIS:.....	29
3.5 FUENTES DE INFORMACIÓN:.....	29
3.6 INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN:.....	29
3.7 PROCEDIMIENTOS DE INFORMACIÓN:.....	30
3.7.1 Procedimiento de levantamiento de datos.....	30
3.7.2 Procedimiento de procesamiento de datos.....	32
CAPÍTULO IV PRESENTACIÓN DE RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LOS HALLAZGOS.....	33

4.1 ESTRATEGIAS Y ACTIVIDADES DE LA ORGANIZACIÓN PARA IMPLEMENTAR LA METODOLOGÍA:	33
4.1.1 Estrategias de difusión y acercamiento	33
4.1.1.1 Mecanismos de difusión	34
4.1.1.2 Convenios y alianzas	37
4.1.1.3 Convocatoria a potenciales Maestros Guía	41
4.1.2 Actividades para la implementación de la metodología de Diseña El Cambio	42
4.1.2.1 Pasos requeridos por la metodología para su implementación	43
4.1.2.2 Desafíos para implementar la metodología	47
4.2. ANÁLISIS DEL ACOMPAÑAMIENTO DE LA GESTIÓN PARA EL LOGRO DE LOS RESULTADOS:	50
4.2.1 Actividades de acompañamiento de la gestión de la metodología	51
4.2.1.1 Mecanismos de comunicación e información habilitados para acompañar a los maestros durante el proceso	51
4.2.2. Criterios de logro de resultados	54
4.2.2.1 Actividades logradas en el proyecto de acuerdo al cronograma	54
4.2.3 Percepción de eficacia y eficiencia	56
4.2.3.1 Satisfacción de los maestros por el servicio recibido	56
4.2.3.2 Satisfacción de los maestros por el objetivo alcanzado	57
4.3. PERCEPCIONES DE LOS ACTORES BENEFICIARIOS Y DEL ENTORNO SOBRE LA VALIDEZ DE LA METODOLOGÍA:	59
4.3.1. Percepción de los principales actores	59
4.3.1.1 Satisfacción de los alumnos por el servicio recibido	59
4.3.1.2 Percepción de los Maestros Guía por el servicio producido	63
4.3.2 Percepción del entorno	65
4.3.2.1 Percepción de miembros del colegio	65
4.3.2.2 Percepción de padres de familia	68
4.3.3 Criterios de validación de la metodología	71
4.3.3.1 Pertinencia de la metodología para gestionar el cambio	71

4.3.3.2 Claridad y asequibilidad de la metodología para gestionar el cambio .....	72
CAPÍTULO V CONCLUSIONES y RECOMENDACIONES .....	74
CAPÍTULO VI PROPUESTA.....	77
6.1 TÍTULO DE LA PROPUESTA .....	77
6.2 DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA .....	77
6.3 OBJETIVO DE LA PROPUESTA.....	78
6.3.1 Resultados esperados .....	78
6.4 DESCRIPCIÓN DE LAS ACCIONES .....	78
6.5 ESTRATEGIAS DE MERCADEO: .....	79
6.6 PROGRAMA PILOTO .....	80
6.6.1 Recursos requeridos para la ejecución del Programa Piloto: .....	80
6.6.2 Monitoreo del Programa Piloto.....	81
6.6.2.1 Objetivos del Sistema de Monitoreo.....	81
6.6.2.2 Objetivos específicos .....	82
6.6.2.3 Indicadores de monitoreo:.....	82
6.6.3 Períodos de evaluación:.....	86
6.6.4 Cronograma de trabajo .....	86
BIBLIOGRAFÍA.....	88

## INTRODUCCIÓN

“es tarea del ámbito escolar crear las condiciones que permitan al niño o niña ampliar su capacidad de acción y reflexión en el mundo en que vive, de modo que pueda contribuir para su conservación y transformación de manera responsable, en coherencia con la comunidad y el entorno natural al que pertenece” (Maturana, Nisis 1997:18)

El presente trabajo busca contribuir con la identificación de los factores de éxito del proyecto Diseña el Cambio Perú, organización que viene trabajando en el país desde el año 2013 con la misión de difundir una herramienta metodológica de cambio para aplicarla con la población escolar.

Por medio de la metodología, el proyecto busca que los alumnos y alumnas aprendan por propia experiencia cómo articular sus deseos con resultados concretos. Que el ejercicio metodológico les permita comprender la relevancia de poder liderar proyectos diseñados por ellos mismos para el logro de una mejora en su comunidad.

Teniendo el proyecto como objetivo último impactar en el desarrollo de las capacidades de liderazgo y responsabilidad ciudadana de los niños, niñas y jóvenes de edad escolar, la presente investigación está orientada a evidenciar los componentes de éxito utilizados para la difusión e implementación de la metodología.

Se exponen los mecanismos de gestión que el proyecto Diseña el Cambio Perú fue desarrollando en sus primeros cinco años y específicamente se aborda la campaña del año 2018. Se examinan las estrategias y actividades diseñadas por la Organización, se analiza el acompañamiento de la gestión para lograr los resultados y las percepciones de los actores beneficiarios y del entorno sobre la validez de la metodología. Finalmente se ofrece una propuesta aplicativa del modelo.

# CAPÍTULO I

## PLANTEAMIENTO Y JUSTIFICACIÓN

### 1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) sostiene como estrategia fundamental la necesidad de desplegar políticas integrales que sean capaces de responder a la dimensión social, medioambiental y económica de desarrollo sostenible (2015:1). El 18 de setiembre de 2015, en la cumbre de la Asamblea General de las Naciones Unidas, fue aprobado el documento final de la Agenda para el Desarrollo Sostenible 2030 con 17 objetivos a alcanzar, en 5 enfoques: personas, planeta, prosperidad, paz y alianzas. Dicho documento da una descripción de la realidad mundial actual y plantea una visión de futuro.

En el Perú, El Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN) ha articulado la Agenda 2030 en el instrumento de largo plazo “Plan Estratégico de Desarrollo Nacional”. En él se plantean objetivos y metas, que son de carácter integrado e indivisible y que demandan de la participación de todos los actores, alineados y enfocados en lograr la transformación buscada (2017: 7 - 9).

Para poder hacerle frente a dichos desafíos se requiere de ciudadanos capaces de asumir con liderazgo los procesos de definir y articular los cambios buscados. Se necesita generar conciencia de lo que significa hacerse cargo de concebir y desarrollar procesos para alcanzar cambios deseados, y tomar los roles protagónicos. Se requieren personas capaces de asumir los retos de transformar sus comunidades en aquellos aspectos que deseen, y de hacerle frente a los desafíos del siglo XXI.

En el año 2013 se creó la Asociación “Diseña el Cambio Perú” con la misión de transmitir una herramienta de cambio para aplicarla en nuestro país a nivel escolar. Nace por iniciativa de su actual presidenta Alexia Belmont Tabini, quién tiene la oportunidad de conocer los alcances de la organización internacional “Design for Change” y entra en contacto con la creadora del modelo y fundadora,

la ciudadana India Kiran Bir Seth para introducir la metodología de cambio en el Perú.

La organización tiene como misión llevar la herramienta de cambio a las escuelas del país para que los alumnos y alumnas aprenda por experiencia, cómo relacionar sus deseos con resultados y cuáles son los pasos a seguir, así como la relevancia de trabajar en equipo. Se busca impactar en el desarrollo de las capacidades de liderazgo y responsabilidad ciudadana, de los niños, niñas y jóvenes en los colegios. “Los niños y jóvenes son el presente, buscamos brindarles la oportunidad de expresar sus propias ideas para que diseñen un mundo mejor, aprendan vivencialmente que el cambio es individual y que la suma de ellos generen la transformación tanto de su mundo interior como en la comunidad en la que viven” (Diseña el Cambio: 2019)

A nivel internacional la metodología de Diseña el Cambio viene siendo difundida en más de 65 países y ha generado interés en las investigaciones académicas sobre su influencia en la población escolar.

El Proyecto Cero de la Escuela de Graduados de Educación de la Universidad de Harvard realizó en 2014 una investigación en colegios de distintas zonas de la India para estudiar el impacto de la metodología en el desarrollo de la empatía y resolución de problemas en los estudiantes. Los resultados fueron positivos (Design for Change). La investigación buscó una correlación entre los recursos económicos disponibles para un estudiante y el desarrollo de la empatía a través de la metodología de Diseña el Cambio, y no pudo establecerse una correlación; mostrando que ésta es inclusiva y puede implementarse con éxito en cualquier contexto para generar empatía. También evidenció una diferenciación significativa frente a un aula tradicional donde los estudiantes compiten en lugar de cooperar y se califica una respuesta como correcta o incorrecta. El estudio señala que aplicando la metodología, los estudiantes mejoraron su capacidad de diseñar intervenciones sosteniendo su propia motivación.

Posteriormente, en agosto de 2016 la Universidad de Stanford, California realiza otra investigación en colegios de áreas rurales del estado de Andhra Pradesh, India; para observar la relación entre el empleo de la metodología de Diseña El

Cambio y el incremento de la creatividad. Las conclusiones señalan que el entrenamiento no sólo aumentó la autoconfianza en los alumnos, sino también incrementó significativamente la fluidez para la elaboración de ideas, facilitando la manifestación de criterios divergente y la ejecución de una tarea en conjunto (HAYAGREEVA, PHANISH, JASJIT 2016).

Durante los primeros seis años de trabajo de Diseña el Cambio Perú en escuelas del país, el número de las intervenciones fue en aumento tanto en términos de área geográfica como en número de alumnos participantes y proyectos concluidos.

Con relación al enfoque de capacidades, Martha Nussbaum señala "...una de las tareas que corresponde a una sociedad que quiere promover las capacidades humanas más importante es la de apoyar el desarrollo de las capacidades internas" (Nussbaum 2012).

Frente a ello es que surge la pregunta que da pie al presente trabajo de investigación. ¿Cuáles son los factores de éxito del proyecto Diseña el Cambio Perú para generar aprendizaje en competencias de liderazgo y responsabilidad ciudadana en niños de etapa escolar? Se considera relevante analizar los factores de éxito del proyecto Diseña el Cambio Perú para generar aprendizaje en competencias de liderazgo y responsabilidad ciudadana en niños de etapa escolar; exponerlos y ver si sus ganancias pueden ser integradas en futuros proyectos vinculados al desarrollo de potencial humano.

## 1.2 OBJETIVOS:

### 1.2.1 Objetivo General

Identificar los factores de éxito del proyecto Diseña el Cambio Perú para lograr la implementación de la metodología de formación en competencias de liderazgo y responsabilidad ciudadana, examinando las estrategias y actividades de la organización, analizando el acompañamiento de la gestión para lograr los resultados y las percepciones de los actores beneficiarios y del entorno sobre la

validez de la metodología; con la finalidad de formular una propuesta aplicativa del modelo.

### 1.2.2 Objetivos específicos

- Examinar las estrategias y actividades de la Organización para implementar la metodología.
- Analizar el acompañamiento de la gestión para lograr los resultados.
- Analizar las percepciones de los actores beneficiarios y del entorno sobre la validez de la metodología.
- Formular una propuesta aplicativa del modelo.

### 1.3 JUSTIFICACIÓN:

El concepto de *design thinking* o diseño de pensamiento como disciplina, viene siendo desarrollado en el ámbito académico y en el mundo corporativo como tema de vanguardia del siglo XXI. Introducir dicho concepto en el sistema educativo peruano con un enfoque de desarrollo del potencial humano, permite discernir en qué otros escenarios es posible replicar la forma de intervención y determinar nuevos actores en quienes impactar.

La presente investigación busca contribuir a la gerencia social, al mostrar cómo las estrategias y actividades de la organización Diseña El Cambio Perú resultan útiles para difundir, capacitar e implementar una metodología cuyo objetivo es generar aprendizaje de liderazgo y responsabilidad ciudadana en alumnos escolares. Exponer cómo la organización estructura el proceso desde la etapa de planificación, en dirección con los lineamientos estratégicos de la organización matriz; y a su vez, trabaja con la flexibilidad requerida para adaptarse al contexto local, así como para hacer viable su expansión en términos de capacidad de llegada. El estudio muestra un acercamiento al campo para validar las ganancias de generar alianzas estratégicas en la gestión social

así como para poder conocer percepciones de los actores beneficiarios y del entorno sobre el impacto generado.

Se considera relevante el análisis de los factores de éxito del proyecto Diseña el Cambio Perú para generar aprendizaje en competencias de liderazgo y responsabilidad ciudadana en niños de etapa escolar y observar de qué manera sus ganancias pueden ser integradas en futuros proyectos vinculados al desarrollo del potencial humano. Exponer su aplicación al sistema educativa con un enfoque de desarrollo del potencial humano permite observar en qué otros escenarios es posible replicar la forma de intervención y concebir nuevos actores en quienes impactar.

Finalmente, se presenta como posibilidad de incorporar la metodología de gestión utilizada en este proyecto para considerarla en la concepción de futuros proyectos sociales que requieran fortalecer competencias de liderazgo y empoderamiento de los actores como agentes protagónicos de su propio cambio.

#### 1.4 ÁMBITO DE LA INVESTIGACIÓN

El objetivo del presente trabajo es analizar aspectos de la gestión e identificar los factores de éxito de Diseña el Cambio Perú para generar aprendizaje en competencias de liderazgo y responsabilidad ciudadana en niños de etapa escolar. Se considera relevante examinar el nivel de pertinencia de la gestión para el desarrollo de la metodología y logro de los objetivos.

Específicamente se analiza si la estructura administrativa actual y los recursos con los que cuenta el proyecto, son los requeridos para alcanzar el impacto buscado en los alumnos participantes. Asimismo, identificar y exponer las estrategias, metodologías y actividades utilizadas en el proyecto. Analizar los procesos de gestión implementados y evaluar si el proyecto cuenta con la comunicación requerida por y entre los distintos actores del proyecto, en términos de claridad, pertinencia y asequibilidad durante las distintas etapas del proceso.

Se toma el trabajo desarrollado con la escuela inicial y primaria “Mis Primeros Pasos” del distrito de Mala, provincia de Cañete, región Lima Provincias, para el análisis de la gestión desarrollada por Diseña el Cambio Perú para proporcionar una metodología y herramienta de cambio al centro escolar.

La investigación busca validarse con el análisis de los distintos aspectos de la gestión ya mencionados, sustentados con indicadores de proceso de los años 2013 – 2018, e indicadores de resultados del año 2018. Como complemento de ello, el presente trabajo levanta información cualitativa de impacto; la percepción sobre cambios y beneficios ganados por los participantes directos; perspectivas propias y de los actores claves de la comunidad.



## CAPÍTULO II

### MARCO CONCEPTUAL

#### 2.1 MARCO CONTEXTUAL SOCIAL Y NORMATIVO:

##### 2.1.1 Contexto social

El distrito de Mala, ubicado a 86 kilómetros al sur de la ciudad de Lima en zona de chala, tiene una población estable de más de 32 mil personas y sostiene un cuarto de su población en condición de pobreza. Su existencia se remonta a la época preincaica, y si bien como zona tiene tradición agrícola, en la actualidad es considerado un distrito mayormente urbano. La actividad económica se desarrolla principalmente en los sectores servicio - comercio, transporte, construcción y turismo; agricultura; y en menor escala, minería y pesca artesanal. El comercio y el transporte, formal e informal, se ha desarrollado significativamente en la última década, resultando actividades a las que se dedican un porcentaje alto de la población.

En el ámbito educativo, el distrito de Mala cuenta con centros escolares estatales y privados, de inicial, primaria y secundaria. De acuerdo al Plan Local de Seguridad Ciudadana - Mala 2017 elaborado por el Comité Distrital de Seguridad Ciudadana (CODISEC: 2017). Los principales desafíos que como distrito deben abordar para asegurar una mejor calidad de vida, con relación a la población escolar, serían: el abandono o decepción escolar, el consumo de alcohol y drogas, el embarazo en edad escolar, el pandillaje, la violencia familiar y el bullying. Sin embargo el plan no describe cómo revertir dicha problemática.

En la medida que el tema de la investigación aborda aspectos vinculados a la educación en general, cabe señalar que los trabajos académicos dedicados al análisis de la educación en el Perú hacen hincapié en la imperante necesidad de levantar su nivel de logros, para que los peruanos del futuro tengan las capacidades suficientes al competir dentro del mundo globalizado y lograr un desarrollo económico-social justo, con autonomía para diseñar su propia vida.

El libro “Cuando despertemos en el 2062 visiones del Perú en 50 años” (Seminario et.al 2012) da un análisis proyectivo de cómo serán las características de la estructura del mundo en distintos ámbitos y describe el país en ese contexto. Especifica que el Perú requerirá crecer en forma sostenida, y necesitará contar con una población preparada para generar ese crecimiento continuo.

Con relación a buscar visualizar la situación actual de los alumnos peruanos, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OECD), realiza la evaluación global PISA en tres competencias, comprensión lectora, matemática y ciencias, cada tres años. “busca conocer en qué medida los estudiantes de 15 años son capaces de utilizar los conocimientos y habilidades necesarios para hacer frente a las situaciones y desafíos que les plantea la sociedad actual” (MINEDU: 2017)

El informe de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OECD) Pisa 2015 Resultados Claves, dentro de sus recomendaciones de políticas y prácticas para escuelas de éxito, señala que “lo que ocurre dentro del aula es crucial para el aprendizaje de los alumnos y sus expectativas laborales” (2015:12). Resalta que “los experimentos y las actividades prácticas los inspiran y ayudan a desarrollar un entendimiento conceptual de las ideas científicas y habilidades transferibles, como el pensamiento crítico” (OECD 2015:13). Otro aspecto que menciona es la relación estrecha entre la metodología utilizada para buscar el aprendizaje y los resultados alcanzados. “Los profesores deben concebir actividades bien estructuradas para hacer tangibles ideas y conceptos científicos clave, ayudando así a los estudiantes a establecer vínculos entre las actividades prácticas, las ideas científicas y los problemas de la vida real” (OECD 2015:13). Finalmente en el informe también se señala que para que la actividad sea realmente efectiva, junto con la preparación de los maestros, los estudiantes deben poder tomar conciencia que al participar en actividades, están aplicando ideas (2015: 10 -14).

Los resultados de la prueba PISA 2015 en el Perú, publicados en el informe nacional de resultados del MINEDU, señalan que la proporción de alumnos con bajo rendimiento en ciencias es de 58.5% (2015:39), matemática 66.1% (2015:

81) y comprensión lectora 53.9% (2015: 98). De los 6 niveles posibles de alcanzar descrito en las tablas PISA, estos porcentajes de alumnos se encuentran por debajo del nivel 2 que es considerado el mínimo aprobatorio. Es decir, según las tablas de referencia del informe el estudiante peruano: en ciencias reflejan conocimiento científico limitado y explicaciones evidentes dado la información disponible (2015: 32 -33), en comprensión lectora, solo puede ubicar los textos e identificar el tema (2015: 91-92), y en matemática solo puede solucionar problema familiares con toda la información disponible (2015:78 – 79).

Los resultados de la prueba demuestran que en conjunto el joven peruano requiere adquirir mayores habilidades y oportunidades para poder ejercitar las capacidades que le permita enfrentar desafíos asumiendo un rol más activo, tanto en la ejecución como en el discernimiento.

#### 2.1.2 Descripción del proyecto materia de la investigación

Diseña el Cambio Perú aplica la metodología concebida e implementada en la escuela en la India, en el año 2009 por la Organización Design for Change. Su objetivo es facilitar una experiencia en los escolares que les permita conectarse con su capacidad de crear un cambio deseado y positivo en su comunidad. La metodología divide el proceso en cuatro etapas llamadas – Siente, Imagina, Haz y Comparte- y se desarrolla a lo largo de un mismo año escolar. La primera etapa “Siente” va referida a la toma de conciencia del entorno y reconocer qué de ello podría ser distinto. La segunda etapa “Imagina” corresponde a generar una lluvia de idea sobre posibilidades de cambio y rutas a seguir. La tercera “Haz”, es la etapa de ejecución del proceso, donde los alumnos involucran a su entorno para alcanzar juntos el resultado deseado. La etapa “Comparte” corresponde a la etapa de comunicar el logro alcanzado, revisar la experiencia para continuar un proceso generador de cambio. La metodología coloca al maestro en un rol fundamental como guía y acompañante, pero no como ejecutor. El liderazgo le corresponde al equipo de alumno y son ellos quienes deciden participar del proyecto.

La metodología se inspira en el concepto de *design thinking*. En 1968 Herbert Simon introduce el término pensamiento de diseño o *design thinking* en inglés,

en su libro “La Ciencia de lo Artificial”. Dónde aclara que los diseñadores están abocados a concebir y planificar aquello que aún no existe. Sobre la definición de Simon, Serrat señala “defined design as the changing of existing conditions into preferred ones. Design thinking, then, is about using the sensibilities and methodologies that characterize designers to create new ideas, new alternatives, new choices, and new viabilities...” (2017: 130) [Define diseño como el cambio de condiciones existentes a deseadas. Por lo tanto, el pensamiento de diseño consiste en la utilización de la sensibilidad y metodología que caracteriza al diseñador, para la creación de nuevas ideas, nuevas alternativas, nuevas posibilidades y nuevas viabilidades...].

Bachaman analiza como durante las décadas posteriores, el uso del término se fue extendiendo a diferentes enfoques creativos de investigación e innovación, tomando cada vez más importancia. El describe cuatro áreas donde se evidencia la interacción del pensamiento del diseño con el desarrollo científico tecnológico: señalética y comunicación visual, desarrollo de objetos materiales, diseño de actividades y servicios para las organizaciones humanas, y la creación compleja de ambientes o espacios para vivir, trabajar, jugar y aprender. (1992: 5 – 21).

Tim Brown, presidente de IDEO, define el pensamiento de diseño como una metodología que comprende todas las actividades vinculadas a la innovación: la idea, la estrategia, el método, y la forma de observación; enfocado en el ser humano (Brown 2014).

Thomas Lockwood, presidente del Design Management Institute (DMI), profundiza el concepto dentro del espacio organizacional y también define el pensamiento de diseño como un proceso humano centrado en la innovación. (Lockwood 2017, 2019). Señala que para transformar la cultura de una organización se requieren generar aprendizajes en las personas y en el comportamiento colectivo; y al describir las características que las personas deben desarrollar, resalta que los miembros deben tener capacidad empática, curiosidad para la indagación, soltura y creatividad para el planteamiento de ideas y versatilidad en la ejecución con suficiente humildad de tener presente el objetivo en conjunto (Lockwood 2017, 2019).

La organización Design for Change toma estos conceptos y desarrolla una metodología para aplicarla en el ámbito escolar. Busca dar oportunidad a los niños y jóvenes para expresar sus propias ideas sobre cómo cambiar su entorno y ejecutar las acciones requeridas, realizando un proyecto como actividad escolar extracurricular. La metodología busca que una vez finalizado el proceso, los alumnos tomen conciencia de sus propias capacidades para generar las transformaciones deseadas y puedan reconocer su rol activo como ciudadanos responsable.

### 2.1.3 Contexto normativo

El Ministerio de Educación (MINEDU) tiene dentro de su responsabilidad velar por la educativa en el país. Si bien la ley de educación señala que la Política Pedagógica Nacional tiene por objetivo asegurar a los estudiantes el logro de los aprendizajes fundamentales a los que tiene derecho (2003: 1), y como objetivos del MINEDU están el “generar oportunidades y resultados educativos de igual calidad para todos, garantizar que estudiantes e instituciones educativas logren aprendizajes pertinentes y de calidad, lograr una educación superior de calidad como factor favorable para el desarrollo y la competitividad nacional, así como promover una sociedad que educa a sus ciudadanos y los compromete con su comunidad” (MINEDU: 2018); no hay una especificación que coloque el acento en el desarrollo de habilidades de liderazgo y de responsabilidad ciudadana en los escolares.

Frente a este tema desafiante y con muchas aristas por cubrir, entre los materiales editados por el MINEDU figura el informe de evaluación del concepto de Ciudadanía en los alumnos de sexto grado realizado en el 2013. Las conclusiones de dicho informe señalan que sólo el 30% del alumnado logra alcanzar el nivel satisfactorio. En el capítulo sobre sugerencias y Desafíos, se estaca como aspectos relevantes el reconocer y justificar la importancia de la participación ciudadana en la escuela y la comunidad. “La escuela tiene el desafío de lograr una participación autónoma y eficaz. Esto demanda de los docentes el planteamiento de actividades de participación que, superando a los simbólicos paseos de pancartas, motiven la real y efectiva

acción de los estudiantes sobre problemas sencillos pero relevantes para la escuela y comunidad” (MINEDU 2013: 85). Se resalta la necesidad de priorizar la participación de los estudiantes en todas las etapas, desde la selección del problema, la planificación de acciones, la organización de tareas y responsabilidades, hasta la evaluación final. Permitiéndoles desarrollar capacidades organizativas de liderazgo, asumiendo un rol protagónico. “Se espera que dicha participación no se limite al cumplimiento de una obligación, sino que responda a un interés real, producto del análisis y de la reflexión de asuntos de la realidad, en el ejercicio de su libertad” (MINEDU 2013: 85).

#### 2.1.4 Síntesis de investigaciones relacionadas

En el Perú se han recopilado algunas experiencias de implementación de modelos innovadores inspirados en la concepción de *design thinking*. El Departamento Académico de Ciencias de la Gestión de la Pontificia Universidad Católica del Perú implementó el proyecto de innovación en la docencia para desarrollar una metodología de aprendizaje en el curso de diseño de modelos de negocio innovadores (2017: 1). Las conclusiones de dicho estudio señalan que los alumnos tienen un mayor nivel de compromiso con su aprendizaje cuando realizan proyectos que resuelven problemas reales y que están relacionados con sus intereses (2017: 118 -129). El modelo de enseñanza elaborado permitió desarrollar las competencias esperadas. Evidenció la necesidad de desarrollar flexibilidad y capacidad de respuesta para reorientar la estrategia y disponer de nuevas acciones, dado los desafíos y oportunidades que se presenten. El estudio enfatiza como punto relevante para el logro del objetivo, el hecho que los alumnos contaran con el apoyo de su institución académica.

En la Escuela de Posgrado de la Pontificia Universidad se han desarrollado trabajos de investigación enfocados en el análisis de proyectos educativos que buscan generar impacto en el desarrollo de la competencia de liderazgo y generación de cambio. Entre ellos destacan dos tesis elaboradas para la obtención del grado de Magister en Gerencia Social. En la primera, “Línea de base del proyecto: "Enseñar a jugar" en Chiclayo-Lambayeque” de Cuentas Martel y Rivas, se analiza cómo dicho proyecto busca incentivar en los estudiantes el juego y el deporte para con ello facilitar el desarrollo de

habilidades de liderazgo y otras capacidades que les permita la ejecución de proyectos de desarrollo social (Martel – Rivas 2013). El segundo trabajo, “Estudio de caso del modelo de gestión de la asociación privada sin fines de lucro Enseña Perú” de Bustamante, resalta la relevancia del programa en la intención de contribuir a la mejora de la calidad de la educación escolar en el país a través de la movilización de agentes de cambios (Bustamante 2019).

## 2.2 MARCO TEÓRICO:

Teniendo como marco los Objetivos de Desarrollo Sostenible 2030 promulgado por la UNESCO, donde el Objetivo 4 está referido a garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad, y a promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos; se subraya la educación de calidad como uno de los puntos base para mejorar la vida de las personas y alcanzar el desarrollo sostenible (ONU 2015).

Entre las metas del objetivo 4 se encuentra dos señalamientos. El punto 4.4 hace referencia a lograr aumentar considerablemente el número de jóvenes y adultos que tengan las competencias necesarias para acceder al empleo, el trabajo decente y el emprendimiento (ONU 2015: 20). El punto 4.c reside en lograr aumentar considerablemente la oferta de docentes calificados (ONU 2015: 20). Ambos puntos se enfocan en la necesidad de incrementar y potenciar competencias en las personas, tanto en el rol de alumno como de maestro. Los otros objetivos indirectamente presumen de la existencia de actores competentes haciéndose cargo de la ejecución de acciones que lleven al logro de dichos objetivos.

Con relación al concepto de aprendizaje, a comienzos del siglo XX, Lev Vygotsky interesado en explicar cómo aprende el niño, sostuvo la existencia de diferentes funciones psíquicas en el ser humano y las clasificó en dos grupos. Las llamadas Inferiores que comprenden la memoria, la atención y la percepción; tres funciones que comparte el ser humano con otros animales. El segundo grupo lo conforman cinco funciones definidas como Superiores, siendo únicas del ser humano y que se logran por la interacción social entre personas a través del lenguaje: el pensamiento, la atención selectiva, el razonamiento abstracto, la

capacidad argumentativa, la reflexión interna y el pensamiento matemático. Vygotsky explica que el aprendizaje se logra al adquirir funciones cognitivas superiores. “En el desarrollo de las funciones superiores, esto es, en la internalización de los procesos del conocimiento, las particularidades de la existencia social humana se reflejan en el conocimiento humano: un individuo tiene la capacidad de externalizar y compartir con otros de su grupo social su comprensión de aquella experiencia compartida” (Vygotski, 1978)

José Antonio Marina, en línea con lo propuesto por Vygotsky, describe que el cerebro es social y necesita de la interacción con otras personas para desarrollarse. Al referirse a la estructura de la inteligencia humana señala que la función de la inteligencia está orientada al accionar y no al potencial de sostener conocimiento. Entendiendo la inteligencia como la capacidad para dirigir el comportamiento, usando la mejor información disponible, gestionando las emociones y discerniendo por la mejor decisión en el momento actual. El niño mediante el proceso de internalización autoconstruye y reconstruye su psiquis. Al internalizar absorbe lenguaje, ambiente, costumbres, patrones sociales, cultura.

Como lo evidencia en la entrevista que le realizara Eduard Punset a Howard Gardner (Televisión Española: 2011). En 1973 Gardner propuso que cada individuo puede desarrollar inteligencias distintas según su entorno y experiencia. Se enfoca en resaltar que el proceso educativo del niño tiene el potencial de facilitar que dichas inteligencias se desarrollen. El proceso de desarrollo de las capacidades se evidencia en acciones que reflejan talento, el cual a su vez se desarrolla por medio del aprendizaje, de acuerdo a los intereses particulares de cada individuo.

Marina señala que la inteligencia social produce la cultura, que siendo creación compartida, al mismo tiempo influye en cada uno de los miembros que la comparten, y la transmisión cultural, a través de la educación a las nuevas generaciones, es lo que produce la evolución.

Entre los señalamientos del Objetivo 4 de la UNESCO, se recalca la necesidad de aumentar considerablemente las competencias en los jóvenes. Entendiéndose por competencias la pericia, aptitud o idoneidad para hacer algo o intervenir en

un asunto determinado (RAE: 2014), según lo define en la segunda acepción del diccionario en mención. Es decir se hace referencia a la necesidad de aumentar la capacidad de accionar exitosamente en los jóvenes.

El proyecto Diseña el Cambio Perú tiene como objetivo el desarrollo de las competencias de liderazgo y responsabilidad ciudadana (Diseña el Cambio: 2019).

Peter Senge define liderazgo como la capacidad de una comunidad humana para dar forma e influir en su futuro, y lograr alcanzar las metas deseadas, concibiendo el liderazgo como el desarrollo de talentos personales para logros colectivos (Senge: 1990). Resalta la función del líder desde la etapa del diseño donde cada parte del diseño se piensa como parte integral en un todo, y señala la importancia de la comprensión de la interdependencia (Senge: 1990).

Al referirse a la posibilidad de generar una cultura con igualdad de derechos humanos, Rorty (2000) señala que “se necesita producir una generación de estudiantes considerados, tolerantes, prósperos, seguros, respetuosos” (Rosty 2000). Señala que seguridad y simpatía van de la mano y que esta educación sólo funciona con aquellos estudiantes que pueden relajarse lo suficiente para escuchar. Es decir se necesita que los alumnos aprendan a ser ciudadanos con capacidad de escucha empática.

Marina observa que “el objetivo de la educación pública debería ser proporcionar a todos los ciudadanos la formación necesaria para que pudieran tomar decisiones responsablemente” (Marina, 2019)

La metodología de Diseña el Cambio Perú tiene como objetivo facilita a los escolares a vivir la experiencia de poder liderar un cambio deseado para su comunidad, actuando en equipo. La metodología busca el desarrollo de competencias con un accionar que parta de la voluntad propia de cada alumno. Orienta a la acción, dando espacio para desarrollar liderazgo desde la elección y para una toma de conciencia de accionar como ciudadano responsable.

### 2.2.1 Enfoques

Enfoque de Derecho: La declaración de los Derechos del Niño de las Naciones Unidas (ONU: 1959), reconoce diez principios fundamentales para garantizar el bienestar y el desarrollo de los niños, niñas y adolescentes. Recoge 54 artículos relacionados a derechos civiles, políticos, económicos y culturales. (UNICEF: 2006). Su aprobación supuso el reconocimiento del niño y la niña como sujetos titulares de derechos, y les otorgó una protección especial y reforzada debido a su condición de personas en desarrollo y crecimiento (UNICEF: 2006: 8 - 9). El décimo principio va referido al derecho a recibir una educación que fomente la solidaridad, la amistad y la justicia entre todos: “debe ser educado en un espíritu de comprensión, tolerancia, amistad entre los pueblos, paz y fraternidad universal, y con plena conciencia de que debe consagrar sus energías y aptitudes al servicio de sus semejantes” (ONU: 1959) .

En línea con ello, la metodología del proyecto Diseña el Cambio Perú fomenta el trabajo en equipo, y para el cual es requisito base propiciar la confianza y la solidaridad para el logro del objetivo común. También busca fomentar la amistad dentro de los compañeros que sostienen los pasos para la realización de un proyecto diseñado por ellos mismos, en justa relación con sus valores y deseos. La metodología reconoce el derecho del niño a un desarrollo que le facilite autonomía y propicia el aprendizaje para asumir liderazgo con responsabilidad social.

Enfoque de Desarrollo de Capacidades Humanas: Martha Nussbaum, al formular el Enfoque de Capacidades, lo plantea con la concepción que todo ser humano debe tener la oportunidad para desarrollar y poder manifestar sus capacidades dentro de un contexto de libertad. Tanto para poder ampliarlas como para ponerlas o no en funcionamiento, de así deseárselo. Enumera 10 capacidades centrales. Las llama capacidades combinadas y considera que son la suma de las capacidades personales o internas, singulares de cada persona; y las capacidades que dicha persona puede desarrollar dado su determinado entorno social - político - económico. Es decir, se suma las capacidades que se desarrollan por las oportunidades que tiene como ser humano (genética, físico, emocional, cognitivo), dentro de una familia, dentro de una comunidad y un Estado. Señala que toda sociedad que quiere promover las capacidades

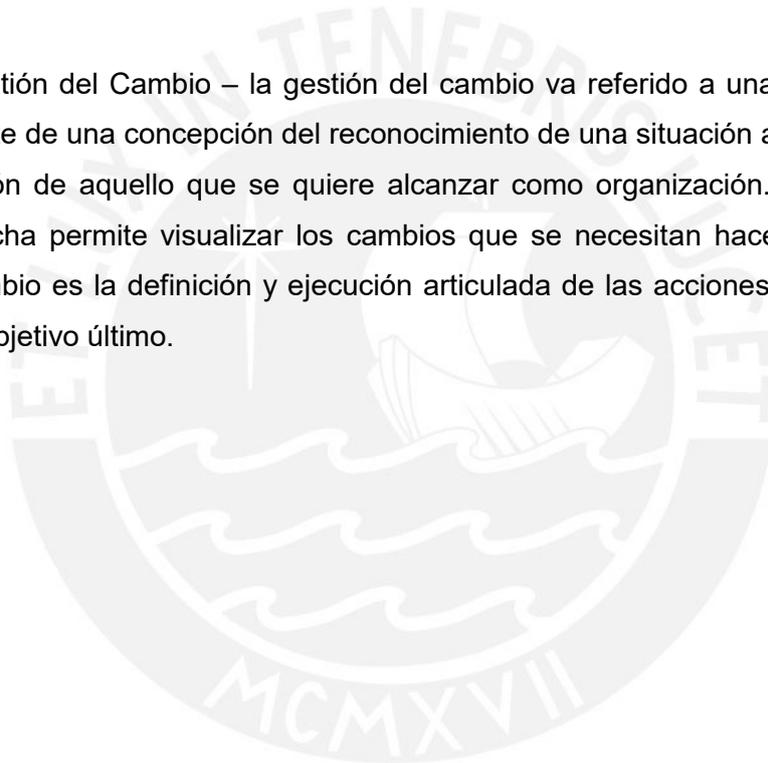
humanas fundamentalmente debe apoyar el desarrollo de las capacidades internas. Sostiene que si bien es difícil definir exactamente cuál es el umbral mínimo de desarrollo de una capacidad como condición necesaria de la justicia social, y menos aún determinarla para cada comunidad específica. El objetivo de las políticas sociales debe ser desarrollarlas sobre ese umbral. La metodología del proyecto Diseña el Cambio Perú facilita a los alumnos participantes asumir un rol activo que les permita desarrollar capacidades que los encaminen a su propia autonomía. Les propicia generar una experiencia donde poder tomar consciencia de su capacidad para liderar la realización de sus deseos, ejecutando las acciones respectivas.

### 2.2.2 Conceptos Principales

- Educación integral - filosofía relacionada al ámbito de la educación que busca propiciar el aprendizaje integral del niño, dando énfasis tanto a aspectos teórico como al desarrollo de las capacidades y las distintas inteligencias. En 1983 Howard Gardner formula la hipótesis sobre las inteligencias múltiples y contribuye al lineamiento de nuevas metodologías pedagógicas que buscan desarrollar al alumno de forma integral. Se valoriza el aprendizaje colaborativo, el trabajo por proyectos, el rol activo del alumno y que el aprendizaje esté asociado a situaciones y problemas reales.
- Liderazgo – Capacidad de la persona para inspirar y conducir un grupo humano a alcanzar un objetivo. Siendo acreedor del respeto y de la confianza de los otros por el manejo de situaciones y mostrar competencias para enfrentar desafíos de forma positiva. El autoliderazgo va referido a la capacidad personal de cada uno para desear y definir su propia línea de vida, ejecutar las acciones requeridas sosteniendo el proceso con responsabilidad, empatía y respeto a sí mismo y al entorno.
- Ciudadanía - el concepto de ciudadano tomado en su concepción clásica significa vivir como persona libre en un Estado independiente y ejercer una parte del poder de la comunidad política. El concepto moderno de ciudadano hace referencia a asociarse voluntariamente a proyectos que determinen los objetivos de la vida en común. Ciudadanía se emplea en relación al conjunto

de derechos y deberes por los cuales el ciudadano está sujeto con la sociedad en la que vive. Ejercer ciudadanía o realizar acciones ciudadanas genera cambios y es a través de este accionar ciudadano que una nación encamina su propia evolución y desarrollo.

- Participación ciudadana – Participación describe la acción de una persona al involucrarse en una actividad. Pudiendo ser voluntaria o no, reflexiva o impulsiva. Al utilizar el concepto de participación ciudadana, se hace referencia a una participación voluntaria y reflexiva del ciudadano en relación a derechos y deberes con su sociedad.
- Gestión del Cambio – la gestión del cambio va referido a una organización. Parte de una concepción del reconocimiento de una situación actual y de una visión de aquello que se quiere alcanzar como organización. Reconocer la brecha permite visualizar los cambios que se necesitan hacer. Gestión del cambio es la definición y ejecución articulada de las acciones para alcanzar el objetivo último.



### CAPÍTULO III

#### DISEÑO METODOLÓGICO

##### 3.1 ESTRATEGIA METODOLÓGICA:

La metodología elegida para el trabajo de campo es de enfoque cualitativo. Se realizó una investigación principalmente cualitativa tomando una muestra significativa, variada y suficiente que recoja las percepciones sobre la problemática y el impacto del programa, tanto de la población beneficiaria como de miembros claves de su entorno directo.

##### 3.2 DISEÑO MUESTRAL

De inicio se sostuvieron conversaciones tanto con la presidenta como con la directora ejecutiva del programa Diseña el Cambio Perú, buscando obtener una primera observación del sentido de la metodología y una mejor comprensión de la finalidad última que busca la gestión.

Se seleccionó el centro escolar inicial y primaria “Mis Primeros Pasos”, ubicado en el distrito de Mala, provincia de Cañete, región Lima Provincias; para realizar el trabajo de campo, a fin de obtener información primarios sobre la experiencia del programa y el impacto producido en los alumnos beneficiarios luego de la intervención. La población objetiva estuvo conformada por miembros de la dirección del colegio, personal administrativo, maestros, padres de familia y alumnos beneficiados.

##### 3.3 VARIABLES E INDICADORES:

Las variables que el trabajo aborda son:

- Estrategias de difusión y acercamiento. Se refiere por los mecanismos y acciones tales como visitas, charlas, convenios y alianzas, que realiza la Organización para contactar e integrar a instituciones vinculadas a la educación escolar. Se opera a través de los indicadores:
  - Número de mecanismos de difusión.

- Número de convenios y alianzas.
  - Convocatoria a potenciales Maestros Guía.
- 
- Actividades para la implementación de la metodología de Diseña El Cambio. Se refiere al número de pasos requeridos para aplicar la metodología, al grado de dificultad presentado para desarrollar las distintas etapas. Se opera a través de los indicadores:
    - Número de pasos requeridos por la metodología para su implementación.
    - Número de pasos para implementar la metodología.
- 
- Actividades de acompañamiento de la gestión de la metodología. Se opera a través del indicador:
    - Número de mecanismos de comunicación e información habilitados para acompañar a los maestros durante el proceso.
- 
- Criterios de logro de resultados. Se refiere al porcentaje de programas completados del proyecto de acuerdo al cronograma y metodología. Se opera a través del indicador:
    - Porcentaje de actividades logradas en el proyecto de acuerdo al cronograma.
- 
- Percepción de eficacia y eficiencia de la gestión. Va referida en relación al grado de satisfacción de los maestros guías por el servicio recibido. Se opera a través del indicador:
    - Grado de satisfacción de los maestros por el servicio recibido.
- 
- Percepción de los principales actores. Se opera a través de los indicadores:
    - Grado de satisfacción de los alumnos por el servicio recibido.
    - Percepción de los Maestros Guía por el servicio producido.
- 
- Percepción del entorno - en relación al grado de satisfacción de miembros de la comunidad educativa por el servicio observado. Se opera a través de los indicadores:
    - Percepción de miembros del colegio.
    - Percepción de padres de familia.

- Criterios de validación de la metodología. Hace referencia al grado de satisfacción de los participantes en términos de claridad, pertinencia y asequibilidad de la metodología para gestionar el cambio. Se opera a través de los indicadores:
  - Nivel de pertinencia de la metodología para gestionar el cambio.
  - Claridad y asequibilidad de la metodología para gestionar el cambio.

#### 3.4 UNIDADES DE ANÁLISIS:

El centro escolar particular de inicial y primaria “Mis Primeros Pasos”, ubicado en el distrito de Mala, provincia de Cañete, región Lima Provincias.

#### 3.5 FUENTES DE INFORMACIÓN:

Se trabajó con tres fuentes de información:

1. Población objetiva conformada por miembros de la dirección del colegio, personal administrativo, maestros, padres de familia y alumnos beneficiados del centro escolar “Mis Primeros Pasos”.
2. Miembros del equipo gestor de la organización Diseña el Cambio Perú.
3. Material documentario de la organización Diseña el Cambio Perú.

#### 3.6 INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN:

Los instrumentos de investigación utilizados consistieron en entrevistas semi estructuradas, observación en campo y una matriz de registro documental.

Las entrevistas semiestructuradas se realizaron a miembros del equipo gestor de la organización Diseña el Cambio Perú, y a miembros de la dirección, personal administrativo, maestros, padres de familia y alumnos beneficiados del centro escolar “Mis Primeros Pasos”.

Las entrevistas semiestructuradas se emplearon para obtener información sobre la percepción de la metodología, los procesos y los recursos con los que cuenta el proyecto; así como la comunicación generada, en términos de claridad,

pertinencia y asequibilidad durante las etapas del proceso; y sobre la percepción del impacto del programa en los alumnos y el desarrollo de las competencias de liderazgo y responsabilidad ciudadana.

El recojo de la información de los niños alumnos de primaria, tuvo lugar en dos momentos. En ambos casos se utilizó el método de la Acogida, desarrollado por Françoise Dolto y el IRAEC, a partir de la teoría psicoanalítica. El método consiste en mostrar una genuina disposición de apertura a escuchar el testimonio del interlocutor sin aportar juicio de valor descalificador. Se basa en el principio de que toda manifestación es una comunicación del mundo interior del hablante que requiere respeto y comprensión para acceder a sus connotaciones conscientes e inconscientes; facilitando así una mayor disposición de la persona para narrar su punto de vista, cada vez con mayor apertura.

El primero momento consistió en reunión grupal con los alumnos participantes en el desarrollo del proyecto y el Maestro Guía que los acompañó. Permitted la observación de campo sobre el sentir compartido por el grupo. Se realizaron reuniones con cuatro grupos. El segundo momento consistió en entrevistas individuales o en grupo de dos alumnos.

La revisión documentaria se empleó para obtener información de la gestión de los procesos del proyecto Diseña el Cambio Perú.

### 3.7 PROCEDIMIENTOS DE INFORMACIÓN:

#### 3.7.1 Procedimiento de levantamiento de datos

El proceso de recolección de datos se inició con un primer acercamiento a la organización Diseña el Cambio Perú, específicamente con la presidenta y fundadora Alexia Belmont y la gerente administrativa Frida Ramirez, ambas miembros fundadores del programa.

Con el fin de acceder a información sobre el contexto en el que surge el programa y la comprensión del estilo de la gestión en cuanto a estrategias de difusión y comunicación para lograr llevar la metodología a los colegios a nivel

nacional, se entrevistó a la gerente del proyecto y co fundadora Frida Ramirez y a Mariana Cochachin, miembro del equipo técnico. Las entrevistas se realizaron en la sede de Diseña el Cambio Perú, ubicada en el distrito de San Isidro, Lima.

El equipo gestor, facilitó el acceso a la información documentaria así como el acercamiento al coordinador del colegio Mis Primeros Pasos, Iván Agapito.

La coordinación sobre los permisos y fechas para realizar las entrevistas se realizaron directamente con el coordinador. La dirección del centro educativo autorizó se realicen dos visitas a su sede en los meses de marzo y abril, semanas de inicio del año escolar. La primera visita tuvo como objetivo poder dar una explicación detallada a la dirección sobre el alcance del trabajo. Asimismo observar la dinámica interna y facilitar un primer acercamiento con los alumnos a fin de generar confianza. La primera visita duró dos horas y posterior a ello se procedió a registrar los aspectos observados en cuanto a la dinámica, la locuacidad y el clima interno que mostraban los alumnos y maestras al dialogar sobre los proyectos que realizaron durante el año escolar anterior. Tanto la directora como el coordinador acompañaron las visitas a cinco salones de inicial y primaria. Este primer momento sirvió para recoger el sentir compartido por el grupo y facilitó entablar la confianza para realizar la siguiente visita.

La siguiente fecha fue programada con una agenda detallada de las entrevistas a efectuar. Se facilitó realizarlas durante las horas de funcionamiento regular de la institución. La coordinación del colegio destinó un salón amplio, iluminado y libre de ruidos para la realización. A dicho salón se fueron acercando los entrevistados indistintamente por turnos: alumno, alumna, maestro, padre de familia, madre de familia y Maestros Guía; previa programación del coordinador del colegio.

Asimismo, se sostuvo una entrevista con el propio coordinador y con la directora del centro escolar. Con los adultos se sostuvieron entrevistas individuales. Los alumnos participaron en dúos principalmente.

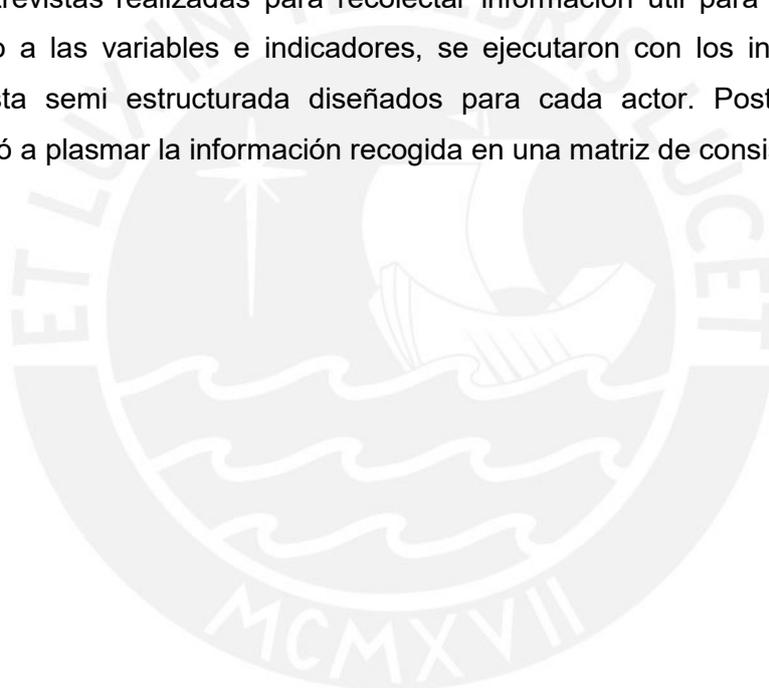
Las entrevistas se ejecutaron con los instrumentos de entrevista semi estructurada elaborados de acuerdo a las variables e indicadores a analizar.

### 3.7.2 Procedimiento de procesamiento de datos

La información documentaria fue proporcionada por miembros del propio equipo gestor de la organización Diseña el Cambio Perú y se procedió a trabajarla en cuadros y tablas dentro de una matriz de consistencia documentada.

La información recogida en las entrevistas semiestructuradas que se realizaron a miembros del equipo gestor de la organización Diseña el Cambio Perú, a la dirección del colegio, al personal administrativo, Maestros Guía, padres y madres de familia, y alumnos beneficiados del centro escolar “Mis Primeros Pasos”; fue procesada en una matriz de consistencia, utilizando el sistema Excel.

Las entrevistas realizadas para recolectar información útil para el análisis, de acuerdo a las variables e indicadores, se ejecutaron con los instrumentos de entrevista semi estructurada diseñados para cada actor. Posteriormente se procedió a plasmar la información recogida en una matriz de consistencia.



## CAPÍTULO IV

### PRESENTACIÓN DE RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LOS HALLAZGOS

En este capítulo se expondrá y sustentará los resultados y hallazgos vinculados primeramente a las estrategias y actividades desarrolladas por la organización Diseña el Cambio Perú para implementar la metodología, así como para sostener el acompañamiento desde la gestión. Luego de ello se mostrará el impacto en las percepciones de los actores beneficiarios y del entorno sobre la validez y utilidad de la metodología.

#### 4.1 ESTRATEGIAS Y ACTIVIDADES DE LA ORGANIZACIÓN PARA IMPLEMENTAR LA METODOLOGÍA:

Las estrategias y actividades desarrolladas por la organización Diseña el Cambio Perú para implementar la metodología se enfocan en dos aspectos concretos; en las estrategias de acercamiento y difusión de la metodología, así como en los mecanismos de participación implementados. Ambos obtienen relevancia como factores fundamentales para poder alcanzar el objetivo final de impacto que busca el programa.

##### 4.1.1 Estrategias de difusión y acercamiento

La organización Diseña el Cambio Perú, como *partner* o asociado, accede a pautas para la estrategia de difusión de la metodología demarcadas por la institución Diseña el Cambio Internacional. Como miembro de esta organización mundial, Diseña el Cambio Perú ha venido participando del encuentro anual *Global Partner Mitin* o reunión global de asociados en los últimos años. En ella los delegados de los distintos países comparten experiencias y buenas prácticas y como resultado de dichos encuentros, se capitalizan aprendizajes e innovaciones repercutiendo en la reformulación de directrices.

La organización global tiene como política comunicar únicamente pautas básicas. Luego otorga facultad a cada asociado para la elaboración de su propio modelo de trabajo, adaptándolo a sus posibilidades en cuanto a recursos y al medio. Con este contexto la gestión nacional ha venido diseñando sus propias estrategias de difusión.

Inicialmente (2013), Diseña el Cambio Perú realizó un trabajo de difusión directa en los colegios para dar a conocer el programa en el ámbito educativo. El primer acercamiento fue con colegios particulares de la ciudad de Lima, “tocando puertas” y solicitando visitas presenciales para mostrar la metodología. En el año 2014 se inician las alianzas estratégicas con instituciones del Estado buscando impactar exponencialmente en la difusión del modelo. En el año 2018 como parte de la estrategia, se emplearon seis mecanismos de difusión y se trabajó con seis instituciones aliadas.

#### 4.1.1.1 Mecanismos de difusión

Dar a conocer la metodología es un aspecto fundamental dentro de la estrategia del programa y en ello se concentró la atención de la gestión desde un inicio. La difusión presencial inicial sostuvo el discurso avalándose en experiencia de otros países. Principalmente en la experiencia de la India, país donde se origina la aplicación del modelo metodológico. Acorde con la filosofía de empoderar a la persona para que ésta se haga cargo de generar el cambio deseado, como lo propone el programa; la gestión tiene como política aplicarla en la institución misma para analizar los desafíos y sostener la búsqueda de mejora continua. En el 2018, su quinto año de gestión, la organización determinó trabajar con mecanismos que contribuyeran al incremento del universo de maestros y directores de escuelas informados de la existencia del programa, que tuvieran clara comprensión sobre el procedimiento de participación y de los potenciales beneficios para los alumnos participantes.

Los mecanismos utilizados en el año 2018 fueron seis. Tres de ellos de comunicación directa o presencial, y tres respondiendo a la modalidad virtual.

Dentro de los mecanismos de comunicación directa o presencial, la gestión trabajó la visita informativa a colegios, la selección y convocatoria a maestros líderes a charlas de capacitación, y el servicio de ofrecer diálogo directo con maestros y directores.

Paralelo a ello se trabajaron mecanismos virtuales de difusión. A través de la página web de la propia organización: ([www.perudisenaelcambio.org.pe](http://www.perudisenaelcambio.org.pe)).

Asimismo se trabajó la difusión en la modalidad de redes sociales, específicamente a través de Facebook: ([www.facebook.com/yopuedoperu](http://www.facebook.com/yopuedoperu)). El tercer mecanismo virtual de difusión consistió en el empleo de la plataforma de una institución aliada.

La labor de difusión viene siendo compartida con otros actores (ver tabla N° 4.1).

Tabla N° 4.1 Mecanismos de difusión y actores involucrados:

	Visitas a colegios	Selección y convocatoria de maestros líderes a charlas de capacitación	Comunicación directa a maestros y/o directores	Plataforma virtual	Página web	Facebook	Número de mecanismos	% de mecanismos que participan
Programa Diseña El Cambio - Dec							5	83
Dirección Regional de Educación Piura							2	33
Dirección Regional de Educación Lima							1	17
Dirección Regional de Educación Amazonas							1	17
Escuela de Carácter y Ciudadanía							1	17
Organizaciones de apoyo a la educación							1	17
Maestros experimentados con la							1	17
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>		

Analizando la información de la tabla N°4.1, se recoge que si bien los distintos actores participaron en la difusión de la propuesta, la gestión de la organización asumió un rol participativo en el 83% de las modalidades. Tomó el liderazgo de la difusión y participó en cinco de los seis mecanismos implementados. El único mecanismo que no gestiona directamente es la plataforma virtual perteneciente a la asociación Escuela de Carácter y Ciudadanía, socio estratégico desde el 2016.

La participación de los otros actores es bastante menor en términos de porcentaje de mecanismos. Cinco de los aliados estratégicos participan únicamente en un mecanismo, principalmente en la selección y convocatoria a maestros líderes para recibir charlas de capacitación. La excepción resulta la Dirección Regional de Educación Piura, que participa de dos mecanismos y asume el rol de ejecutar visitas a los colegios de la región para difundir la metodología.

La ejecución de los procesos y mecanismos de comunicación e información, para el año 2018, se definieron de la siguiente manera:

La ejecución de las visitas a los colegios queda a cargo del personal de la propia organización a excepción de la Región Piura, donde por convenio se designó un funcionario de la Dirección Regional de Educación Piura para ejecutar las visitas y charlas de difusión en colegios de la jurisdicción. Esta designación generó un impacto positivo en la capacidad de llegada a un universo mayor de maestros. La disposición de un funcionario para la ejecución de la difusión evidenció el impacto positivo de contar con un agente con poder de convocatoria y llegada trabajando como aliado desde la etapa de difusión.

Producto de los convenios con direcciones educativas, se diseñó como estrategia que estas instituciones aliadas asumieran los procesos de seleccionar y convocar a maestros destacados, denominados Maestros Líderes, a recibir charlas de capacitación otorgadas por personal de Diseña el Cambio Perú. Específicamente esta modalidad se desarrolló en las regiones de Lima Metropolitana, Piura y Amazonas.

La activación del mecanismo de comunicación directa a maestros y directores se suscita por distintos motivos o coyunturas. Principalmente surgen por una iniciativa de los propios maestros o directores, quienes habiendo tenido previamente acceso indirecto a información básica del programa, solicitan recibir una información más minuciosa. Bajo estas circunstancias la gestión otorga este tipo de servicio personalizado. La comunicación directa también funciona en red con dos modelos distintos de actores: organizaciones de apoyo en el ámbito educativo y maestros experimentados. En ambos casos el rol de comunicadores de la metodología lo asumen por la convicción particular sobre el aporte positivo de la metodología luego de haber pasado ellos por la experiencia.

Los mecanismos virtuales, página web y Facebook, son operados enteramente por el equipo gestor; teniendo como política dar pronta respuesta a la comunicación de los usuarios y verificar que la información proporcionada les resulte útil para la comprensión del mensaje.

Buscando potenciar la difusión y lograr ampliar la capacidad de llegada, la organización generó distintas alianzas estratégicas, como se desarrolla en el punto siguiente. Los convenios con gobiernos regionales y direcciones regionales de educación facilitaron que dichas entidades apoyaran en la difusión dentro del ámbito institucional, así como con la selección y convocatoria de maestros líderes.

#### 4.1.1.2 Convenios y alianzas

Diseña el Cambio Perú inicia su gestión a modo de experiencia piloto en el año 2013 haciéndose cargo de realizar toda la tarea de gestión que incluyó la comunicación del modelo así como la capacitación de los interesados en la metodología de trabajo.

La primera alianza se realiza en el año 2014 con la Unidad de Gestión Educativa Local número 7 de Lima Metropolitana (UGEL N°7), cuya jurisdicción abarca los distritos de San Luis, San Borja, Surquillo, Miraflores, Barranco, Santiago de Surco y Chorrillos. Dicha alianza facilitó la llegada a los directores de los colegios y poder así coordinar charlas de difusión de la propuesta metodológica a los maestros interesados.

En el 2015 la organización se enfoca en ampliar su área de incidencia, tanto dentro de Lima Metropolitana como en otras regiones del país. En ese año se firman diferentes modalidades de convenios. Por ejemplo el convenio con la Dirección Regional de Educación Lima Metropolitana que generó la posibilidad de trabajar con las siete Unidades de Gestión Educativas Locales. Luego el convenio con el Gobierno Regional de Piura permite trabajar en alianza con la Dirección Regional de Educación Piura. Un tercer convenio se logra con la asociación sin fines de lucro Enseña Perú, con el cual se acuerda incorporar la metodología del proyecto en el programa de liderazgo que desarrolla dicha institución. Esta última alianza permitió que los jóvenes profesionales participantes recibieran la capacitación y que luego aplicaran la metodología de Diseña El Cambio con sus propios alumnos al asumir el rol de maestros escolares. Dada la diversidad de zonas del país donde Enseña Perú tiene

llegada, la alianza con esta asociación posibilitó la difusión de la metodología en diversos colegios a nivel nacional.

En los siguientes dos años 2016 y 2017, las alianzas se sostuvieron y se sumó una nueva con la asociación sin fines de lucro Escuela de Carácter y Ciudadanía. Dicha asociación tiene como uno de sus objetivos el fomentar en los alumnos escolares el emprendimiento social como herramientas para desarrollo de la competencia de ciudadanía. Este objetivo se alinea con la visión de la organización Diseña el Cambio Perú y facilitó el trabajo en sinergia. A finales del 2017, luego de cuatro años de trabajo articulado, concluyó la alianza con la asociación Enseña Perú.

En el 2018, teniendo la experiencia positiva con la Región Piura, la organización incorporó dos nuevos aliados, la Dirección Regional de Educación de Amazonas y la Dirección Regional de Educación de Tumbes (ver tabla N° 4.2).

Tabla N° 4.2 Evolución de los Aliados Estratégicos 2013-2018

ALIADOS ESTRATÉGICOS	AÑO					
	2013	2014	2015	2016	2017	2018
UNIDAD DE GESTION EDUCATIVA LOCAL # 07 (LIMA)						
ENSEÑA PERU						
GOBIERNO REGIONAL DE PIURA						
DIRECCION REGIONAL DE EDUCACIÓN PIURA						
DIRECCION REGIONAL DE EDUCACIÓN LIMA METROPOLITANA						
ESCUELA DE CARÁCTER Y CUIDADANIA						
DIRECCION REGIONAL DE EDUCACIÓN AMAZONAS						
DIRECCION REGIONAL DE EDUCACIÓN TUMBES						
<b>TOTAL</b>		<b>1</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>6</b>

En el 2018 la organización gestionó con seis aliados estratégicos sobre distintos aspectos, entre ellos el potenciar los canales de difusión e incrementar la magnitud de la llegada.

El poder de llegada de los organismos regionales de educación facultó obtener la atención de un conjunto significativo de maestros y que mostraran disposición a escuchar sobre los beneficios del programa. La organización define dentro de la estrategia de difusión que, como requerimiento inicial para obtener la atención de los maestros, se necesita inspirar confianza básica. Igualmente se señala que dado lo extenso del territorio, no resulta viable diseñar un trabajo de difusión individual. Es por ello que se busca el acercamiento a las instituciones estatales aliadas y con ellas lograr reconocimiento como proyecto alternativo, en las zonas de incidencia. El apoyo de los aliados impacta en el aumento de respuestas positivas de los maestros y directores para conocer la metodología y recibir charlas de capacitación.

El procedimiento para la ejecución de las charlas consiste en que el director o directora de la Dirección Regional de Educación es quien aprueba el proceso de selección de maestros a recibir las capacitaciones sobre el proyecto. Luego, a través de la oficina de planificación, se focalizan los requerimientos de los colegios por intermedio de la Unidad de Gestión Educativa Local respectiva. El representante de cada UGEL resulta un actor estratégico por ser la persona que realiza la comunicación directa con los maestros. En cada charla de capacitación se convoca entre 45 y 50 profesores.

Por estas vías el programa Diseña el Cambio Perú tiene poca incidencia para definir el perfil del maestro que será convocado a recibir la charla, sin embargo la percepción de los capacitadores es que varios son profesores sensibilizados, que ya vienen trabajando con metodología de proyectos indicada por el MINEDU.

Los maestros que acceden al programa a través de la convocatoria de su Dirección Regional de Educación reciben un incentivo adicional. Son candidatos a una certificación de 120 horas de capacitación de culminar todo el programa de acompañamiento a los alumnos y presentar el trabajo final.

De los distintos aliados, el más activo resulta la Dirección Regional de Piura que asigna personal específico para ejercer roles en las etapas de difusión y de ejecución del proyecto. La difusión en Piura incluyó una campaña por los radios locales. En la etapa de ejecución, tuvieron presencia activa para fortalecer la capacitación de maestros, brindar acompañamiento y realizar funciones de monitoreo a lo largo del proceso de aplicación de la metodología. En los demás territorios, estas funciones recaen sobre el equipo gestor del programa o sobre algún maestro con experiencia de años anteriores que se ofrece a acompañar a nuevos profesores en el rol de Maestros Guías, como se observa en el caso del centro educativo Mis Primeros Pasos, del distrito de Mala.

En la siguiente tabla se observa los distintos roles que ejecutan los aliados estratégicos, permitiendo visualizar en qué tipo de actividades se concentran su participación y evidencia cómo estos actores proporcionar distinta cantidad de recursos con presencia activa en las etapas (ver tabla 4.3).

Tabla N° 4.3 Rol de Aliados Estratégicos en el año 2018

	Difusión	Difusión a nivel institucional	Disposición de plataforma virtual	Capacitación de maestros	Acompañamiento a los Maestros Guía	Monitoreo de los profesores	Difusión por radios locales	# de roles ejercidos
Gobierno Regional de Piura	■	■						2
Dirección Regional de Educación Piura	■			■	■	■	■	5
Dirección Regional de Educación Lima Metropolitana	■							1
Escuela de Carácter y Ciudadanía			■					1
Dirección Regional de Educación Amazonas	■	■						2
Dirección Regional de Educación Tumbes	■	■						2
<b>Total De Aliados</b>	5	3	1	1	1	1	1	

De la información proporcionada por la tabla 4.3 se observa que el principal rol que cumplen las alianzas es facilitar la difusión. El enfoque estratégico de la organización es trabajar en sinergia con los aliados para lograr la atención de los maestros y poder transmitir información significativa al mayor número de ellos dentro del área de incidencia de cada aliado regional. Como se muestra en la tabla N° 4.3, en el año 2018 cinco de los seis aliados participaron de la difusión en su jurisdicción, y tres asumieron la difusión a nivel institucional.

De acuerdo a la información aportada, se evidencia que de las instituciones estatales aliadas solamente la Dirección Regional de Educación de Piura toma protagonismos en otras actividades del proceso. Si bien los otros aliados intervienen en la difusión, la Dirección de Piura también asume otros roles, realiza cinco de los siete identificados.

La asociación sin fines de lucro Escuela de Carácter y Ciudadanía es el único aliado no estatal y cuyo rol no es la difusión propiamente. Dicha institución ofrece un curso de emprendimiento social escolar para profesores y promueve un concurso nacional de emprendimiento social escolar llamado “Un millón de corazones”. En él, como lo señala sus bases, se requiere emplear la metodología de Diseña el Cambio. A su vez, como parte del convenio, esta asociación pone al servicio de la organización su plataforma virtual y con ella facilitar las inscripciones de los participantes. Resulta relevante destacar que si bien emplea la metodología, lo realiza dentro de un marco distinto a del programa. La Escuela de Carácter y Ciudadanía lo enfoca únicamente para el escolar adolescente, que cursa los últimos años de secundaria. Por ese aspecto, su aporte para difundir el programa es difícil de visibilizar aunque resulta importante su participación como aliado para dar a conocer la metodología. Su contribución concreta consiste en facilitar el uso de la plataforma virtual para la inscripción de los participantes de Diseña el Cambio Perú.

#### 4.1.1.3 Convocatoria a potenciales Maestros Guía

Siendo el año 2018 el quinto año de gestión, la organización Diseña el Cambio Perú sostuvo la política de introducir en la metodología al mayor número de maestros escolares del país que manifestaran interés en ello. Como segunda

modalidad, se trabajó con los gobiernos regionales aliados para otorgar capacitaciones a los maestros convocados por estos últimos.

Se generaron oportunidades de capacitación en Lima Metropolitana, concentrándose en los primeros meses del año escolar, a fin de poder articular los tiempos con los señalados por la metodología y completar el proceso entre los meses de octubre y noviembre.

Las ofertas de capacitación fueron distintas en cuanto al número de horas. Se ofrecieron charlas de 2 horas y talleres de 4 horas, de acuerdo a los recursos de tiempo disponible, principalmente dependiendo de la disponibilidad que ofrecían los maestros a capacitar. Los maestros son invitados a recibir la capacitación sin tener que realizar un pago financiero por ella.

Como resultado de charlas y talleres de capacitación ejecutados en el año, la gestión capacitó a 1452 maestros a nivel nacional. Del total de profesores capacitados en el 2018, el 29.5% inscribió a un grupo de alumnos para acompañarlos en la realización de un proyecto como Maestro Guía. (Ver tabla N° 4.4)

Tabla N° 4.4 Porcentaje de maestros que ejecutaron el ejercicio con relación al universo de maestros capacitados por el proyecto

Año 2018	#	%
Maestros Capacitados	1452	100
Maestros Guía nuevos	428	29.5

Analizando la información de la tabla N°4.4 se observa que la gestión requiere concentrar esfuerzos en la etapa de capacitación. Analizar los motivos que llevan a los profesores capacitados a decidir participar o no, acompañando a sus alumnos como Maestro guía aplicar la metodología. Requiere desarrollar estrategias que les permitan capitalizar el recurso invertido y elevar el número de maestros inscritos.

#### 4.1.2 Actividades para la implementación de la metodología de Diseña El Cambio

En las siguientes líneas se presentan los lineamientos de la metodología en términos de claridad y viabilidad, para contribuir con una eficaz aplicación en nuestro medio; así como las actividades diseñadas por la organización y los desafíos que se le presentan a la gestión para poder trasladar la metodología al sector escolar. Como pauta básica está la definición del rol que asume el maestro como agente facilitador de los canales de distribución.

Cómo se señala en el punto 4.1.1. La Organización Diseña el Cambio Perú, como *partner* o asociado, accede a pautas dadas por Diseña el Cambio Internacional. Dichos lineamientos básicos también van referidas a los diseños de acompañamientos durante el proceso de implementación de la metodología. Esta última se recibe definida y disgregada desde la organización matriz, y aun así se permite adecuaciones de ser pertinentes para la gestión local.

#### 4.1.2.1 Pasos requeridos por la metodología para su implementación

Diseña el Cambio Perú aplica la metodología alineada a la comprensión de origen que define al maestros como agente facilitar de los canales de distribución. En este sentido, el enfoque está puesto en asegurar que los maestros logren el entendimiento del sentido de la metodología así como del rol de guías que deben asumir durante el proceso. La metodología viene definida y detallada desde la organización matriz y se divide en cuatro etapas o momentos, afirmando que el profesor es el agente facilitador que distribuye la metodología en los beneficiarios finales, los alumnos.

Cada una de las etapas de la metodología lleva como nombre una “palabra estímulo” específica a modo de resumen de la labor a ejecutar. Las acciones y los objetivos específicos de las distintas etapas del proceso están definidas, así como el objetivo de impacto que se busca lograr en el alumno beneficiado en términos de desarrollo de competencias. Esta información la recibe y administra el profesor que luego de ser capacitado e introducido en la metodología, acepta participar acompañando a un grupo de alumnos del centro escolar al que pertenece (Ver Cuadro N° 4.1).

Cuadro N°4.1 Etapas de la Metodología de Diseña el Cambio

METODOLOGÍA A SOSTENER POR EL MAESTRO GUÍA:					
ETAPAS	NOMBRE	ACCIONES	OBJETIVO	COMPETENCIAS	TIEMPO
1	Siente	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.Conformar grupos de alumnos y pedirles que seleccionen un nombre como equipo.</li> <li>2.Fomentar que los estudiantes conversen en equipo acerca de aquellas situaciones que les gustaría cambiar en su entorno o situaciones nuevas que desean crear para su comunidad.</li> <li>3.Seleccionar por consenso o votación una de las situaciones que sienten es importante priorizar.</li> <li>4.Pedir escribir detallando el porqué eligen ese tema y el nombre del alumno/a o alumnos que propusieron la idea.</li> </ol>	Sensibilizar a los estudiantes para que desarrollen mayor conciencia respecto a su entorno y aspecto de su comunidad que desean fueran diferente, así cómo evidenciar que entre los compañeros comparten intereses y visiones que genere mayor motivación y compromiso	empatía escucha activa respeto a las opiniones de otros sociabilidad comunicación	1 semana
2	Imagina	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Felicitarse entre todos por culminar la primera etapa.</li> <li>2. Acompañar a los estudiantes a soltar su imaginación y dar ideas sobre cómo podrían realizar el cambio seleccionado, realizando preguntas que incentiven a los alumnos a pensar de forma creativa.</li> </ol>	Estimular la imaginación y la creatividad derivada de una mente libre de restricciones o limitantes, desarrollando habilidades de comunicación durante el dialogo en equipo con orientación al cambio deseado	sensibilidad social creatividad innovación	1 semana
3	Haz	Los equipos <ol style="list-style-type: none"> <li>1. determinar el plan de acción, específicamente que van a necesitar antes, durante y después de la implementación de la idea de solución.</li> <li>2.Definen el plan de trabajo con actividades, actores, recursos, tiempo, lugar y modo de gestión.</li> <li>3. Ejecutan de acuerdo al plan y el Maestro acompaña al análisis durante el proceso. Se generan las modificaciones de consideradas relevantes por los alumnos.</li> </ol>	Permitir al alumno experimentar el sostenimiento de un proyecto deseado, aprendiendo a enfrentar obstáculos y desafíos, y reconocer el aporte de las buenas prácticas y el compromiso personal y en equipo para alcanzar el objetivo propuesto. Los alumnos son observados como líderes protagonistas del cambio, resultando un ejemplo para otras personas de su comunidad.	liderazgo excelencia sociabilidad trabajo en equipo asertividad optimización del tiempo adaptación al cambio tolerancia a la presión capacidad de resolver	8 -16 semanas
4	Comparte	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Los alumnos comparten formalmente los resultados generados con su proyecto con su entorno</li> <li>2.los equipos agradecen a las personas -compañeros, padres de familia, profesores, director y/o comunidad del entorno donde viven -por apoyarlos a lograr el objetivo.</li> <li>3.Reflexión en equipo sobre los cambios generados y los aprendizajes que les dió la experiencia.</li> <li>4. diáogo en equipo sobre sus emociones y deseos a futuro.</li> </ol>	Facilitar a los alumnos la relevancia de compartir logros y manifestar la gratitud como un valor humano. Los alumnos aprende a cerrar un proyecto con análisis y toma de conciencia de los aprendizajes que les dejan así como de sus deseos de seguir generando cambios.	gratitud ciudadanía	2 semanas

La gestión considera que para el éxito de la implementación, los maestros cumplen un rol estratégico, resultando los actores claves para poder ejecutar con éxito el programa. Por ello como estrategia base, la gestión se enfoca en colocar recursos en la etapa de acompañamiento. Se requiere un servicio óptimo en la etapa inicial de difusión y capacitación para lograr el resultado requerido. Verificar que todo Maestro que decida participar en el programa desde el rol de Maestro Guía tenga comprensión de cuál es su papel específico y el sentido de su accionar.

Son llamados Maestros Guía en tanto guían y acompañan a los alumnos a transitar por las cuatro etapas que se describen en los siguientes párrafos.

Dentro de cada una de las etapas del proceso asumen un rol de contención más no de liderazgo. Ellos son los responsables de cuidar el manejo del tiempo y de motivar a los alumnos a lo largo del proceso pero sin asumir el rol de líder del proceso. Dicho rol debe ser desarrollado por los mismos alumnos como criterio base para el éxito del proceso. El rol del maestro guía dentro de la metodología se asemeja al rol de un coach profesional que acompaña sin tomar el protagonismo del liderazgo. Las cuatro etapas de la metodología que sostiene el Maestro Guía son: Siente, Imagina, Haz y Comparte.

### Siente

La primera llamada "Siente", tiene dos objetivos específicos y engranados. El primero consiste en sensibilizar a los estudiantes para que desarrollen mayor conciencia respecto a su entorno y a los aspectos de su comunidad que no les agradan o desearían fueran diferentes. El segundo objetivo busca evidenciar que entre los compañeros comparten intereses y visiones. El facilitar conjugar ambos objetivos apunta a lograr mayor motivación y compromiso para desarrollar los siguientes pasos.

En esta primera etapa se busca desarrollar o incrementar competencia de empatía, escucha activa, respeto a las opiniones de otros, sociabilidad y comunicación. Para esta etapa se destina una semana de tiempo durante la cual la metodología tiene definido realizar cuatro acciones. Se inicia conformando equipos de alumnos y seleccionar un nombre como tal. No hay indicaciones sobre el número de alumnos que deben conformar el grupo. Luego le corresponde al Maestro Guía fomentar la conversación en equipo acerca de aquellas situaciones que les gustaría cambiar en su entorno o situaciones nuevas que desean crear para su comunidad; para luego seleccionar por consenso o mayoría una de las situaciones que sienten es importante priorizar. Finalmente los alumnos escriben por qué eligen ese tema y el nombre del alumno/a o alumnos/as que propusieron la idea.

## Imagina

Para la segunda etapa la metodología también contempla destinar una semana para su ejecución. Recibe el nombre “Imagina” y el objetivo va enfocado en estimular la imaginación y la creatividad sin restricciones o limitantes, propiciando el diálogo constructivo en equipo. Esta etapa apunta al desarrollo de competencia de sensibilidad social, de creatividad e innovación. La labor del Maestro Guía va orientada a evidenciar y practicar el reconocimiento de los logros con la acción concreta de felicitar e sugerir que entre todos se feliciten por culminar la primera etapa. Luego introducir a los alumnos en un espacio para soltar la imaginación sin temor a ser juzgados y dar ideas sobre cómo podría realizar el cambio seleccionado. La modalidad que debe emplear el Maestro Guía es la de realizar preguntas que incentiven un pensamiento creativo. Para el desarrollo adecuado de este punto es crucial que el maestro comprenda el poder de su rol y del impacto de su posición al escuchar, repreguntar sin emitir juicios de valor o adelantar ideas propias. El proceso de capacitación de los maestros busca ahondar en esta posición, llevando a los propios maestros a aprender con dinámicas experienciales. Es esta etapa una postura de directiva lleva a la inhibición de los alumnos de poder plantear sus ideas, por ello es fundamental que el profesor facilite que los alumnos asuman con libertad el liderazgo del diálogo.

## Haz

La tercera etapa es la más extensa, pudiendo durar entre 8 a 16 semanas. Es la etapa para la ejecución de la idea elegida y se denomina “Haz”. El Maestro Guía debe permitir que los alumnos experimenten el sostenimiento de un proyecto deseado por ellos mismos. La metodología plantea que la experiencia de enfrentar obstáculos y desafíos les dejará aprendizajes. Les permitirá una mejor comprensión de cómo los aportes de las buenas prácticas, del compromiso personal así como del trabajo de un equipo comprometido repercuten positivamente en la búsqueda por alcanzar el objetivo propuesto. Al pasar por esta etapa los alumnos se comienzan a reconocer como líderes protagonistas del cambio y observan cómo esto también viene siendo percibido y validado por su entorno. Esta etapa contribuye a capitalizar competencias de liderazgo,

excelencia, sociabilidad, trabajo en equipo, asertividad, optimización del tiempo, adaptación al cambio, tolerancia a la presión y capacidad de resolver problemas. Las acciones específicas que resalta la metodología son varias. Determinar en la primera etapa de planeamiento el plan de acción minuciosamente, especificando todas las necesidades para la implementación de la idea. Luego se requiere desarrollar el plan de trabajo cubriendo aspectos como actividades específicas, actores, recursos, tiempo, lugar y modo de gestionarlo. El tercer momento sería la etapa de ejecución dentro de la cual el Maestro Guía acompaña para el análisis y la reflexión de los alumnos. En esta etapa también debe sostener una postura periférica en cuanto a la ejecución. Centrarse en invocar a la reflexión y a desarrollar pensamiento analítico, absteniéndose de dar soluciones concretas. Esta etapa debe incentivar el concepto del error como oportunidad de aprendizaje así como apertura en los alumnos a generar las modificaciones que consideren relevantes.

#### Comparte

Finalmente la última etapa es llamada “Comparte”. En ella el Maestro Guía los acompaña a generar un espacio concreto donde los alumnos integrantes del grupo comparten formalmente los resultados generados con su proyecto. En ese espacio realizan el agradecimiento a todas las personas del entorno, pudiendo ser otros compañeros, padres de familia, profesores, director/a o miembros de la comunidad, los cuales apoyaron a lograr el objetivo. Concluida esa etapa se realiza una reflexión en equipo sobre los cambios generados, los aprendizajes que les deja la experiencia, así como para expresar sus deseos a futuro. El objetivo de esta cuarta etapa está centrado en facilitar a los alumnos la relevancia de compartir logros y manifestar la gratitud como un valor humano. Practicar las competencias de gratitud y ciudadanía.

#### 4.1.2.2 Desafíos para implementar la metodología

El primer desafío consiste en obtener la atención de los maestros a permitirse escuchar acerca de una metodología que pueda no entrar dentro de sus propios paradigmas sobre los roles del maestro y de los alumnos escolares. Para ello la gestión ha desarrollado alianzas con instituciones que inspiren autoridad a los

maestros para que, a través de estos aliados, se pueda instalar una red de difusión y capacitación. La red contribuye a que los potenciales Maestros Guía, aceptando asistir a las charlas de capacitación con disposición a aprender la metodología y comprender el objetivo último. Sin embargo, como se viene señalando, la gestión requiere concentrar esfuerzos para capitalizar el recurso invertido en las capacitaciones y ampliar estrategias que eleve el número de profesores capacitados a participar como Maestro Guía, acompañando a sus alumnos a desarrollar un proyecto.

Un segundo desafío para la gestión es no limitarse a que los maestros estén solamente informados de la metodología. La eficacia de lograr culminar las cuatro etapas de la metodología eficientemente, tiene como pilar que el Maestro Guía haya comprendido e incorporado el sentido de la metodología y la aplique rigurosamente y con convicción. En este aspecto, la gestión considera relevante trabajar la capacitación de forma activa donde los propios maestros participantes pueden realizar ejercicios de experimentar la metodología en sí mismos. Se aplica un estilo de capacitación informativa, experimental y reflexiva. Luego de ello se deja en total libertad a los maestros capacitados a tomar o no la iniciativa de participar en el programa.

El tercer desafío está relacionado a la ontología humana. La gestión tiene identificado que en el universo de los profesores escolares del país hay diversidad de perfiles, que muestran mayor o menor apertura a cambios de paradigmas. Evidencian que en un extremo hay maestros ya alineados en promover el desarrollo de competencias en los alumnos, para los cuales comprender el sentido de los cuatro pasos de la metodología les resulta fácil. Junto a ellos, la gestión viene identificando otros segmentos de maestros, por su estructura mental o emocional, resisten en diferentes escalas a soltar el liderazgo y otorgárselo a sus alumnos. Varios de estos últimos, pueden afirmar tener el entendimiento de la metodología pero durante el proceso evidencian que les cuesta generar el cambio.

Como se recoge en el testimonio de la maestra Yeny Uscata Chocña del centro educativo Mis Primeros Pasos, quién aplicó la metodología por primera vez con

sus alumnos del 3° grado de primaria en el 2018, después de 8 años de experiencia previa como docente.

“La metodología es sencilla de comprensión pero para mí era un reto aplicarla como Maestra Guía de 3° grado, con 27 alumnos que participarían en un gran proyecto y todos aún sin experiencia. Yo tenía que guiar pero no tenía experiencia previa. Nos fue fácil definir el tema y ocupamos hasta tres sesiones. Utilizábamos dos horas de clase a la semana en lugar de sólo tutoría, sentí en esa etapa que no lo iban a lograr”

Realizando una reflexión sobre su experiencia, luego de seis meses de culminado el proceso, comenta:

“Yo no recurrí directamente a buscar apoyo de la organización o a plantearles mis dudas. Tenía que ver con que yo estaba acostumbrada a dirigir y sostener la ejecución de los proyectos, pero en este caso tenía que confiar en que los chicos lo iban a hacer y eso era lo difícil para mí”

La respuesta de la gestión ha sido abrir y sostener canales de comunicación para resolver dudas o inconvenientes. Hay un reconocimiento que la presencia de aliados para el rol de acompañamiento de los Maestros Guías impacta favorablemente. La gestión reconoce la ganancia cuando el Maestros Guía pueden recibir el acompañamiento directo y una escucha experimentada sobre las dificultades que se les pueda ir presentando.

En el año 2018 el centro educativo Mis Primeros Pasos contó con la presencia de un maestro experimentado dentro del colegio Iván Agapito, quién ejerció el rol de acompañante de los Maestros Guía que aplicaban por primera vez la metodología.

Sobre su aporte se recogen el testimonio de la maestra Elizabeth Quispe Huashuayo, quién teniendo 10 años de experiencia como docente, trabajo con los alumnos de 4° grado de primaria un proyecto para implementar la biblioteca del colegio utilizando material reciclado.

“(Con el programa) me sentía comprometida y sentía el apoyo de Iván como guía...pero si bien contaba con su presencia, por ser una metodología nueva, tenía dudas del éxito del proceso. Es fácil de comprensión pero ayuda tener un representante dentro del colegio a quién acudir cuando dudas. Para el primer año muy necesario porque aún no se tiene claro el resultado. Hoy me preocuparía menos porque ya conozco.”

Es relevante la importancia que tiene otorgar acompañamiento al profesor que experimenta por primera vez aplicar la metodología, tanto para asegurar la adecuada implementación de ésta, como para sostener al maestro frente a la incertidumbre propia por tener que generar cambios en su estilo habitual. Soltar el control y dejar el liderazgo al alumno, incluso al alumno de corta edad, es fundamental para el objetivo buscado; pero su visualización por el Maestro Guía no resulta necesariamente clara durante el proceso y ahí la importancia de facilitar el apoyo de un experto.

Finalmente hay otros aspectos concretos que se identifican como causales del retraso o detención de proyectos. El alejamiento del maestro de sus alumnos, sea por retiro o traslado del centro escolar, así como una sobredemanda de actividades que les limita la disponibilidad de tiempo para la ejecución del proyecto. Sobre estos aspectos que pueden ser recurrentes, la gestión considera que no tiene poder de acción.

#### 4.2. ANÁLISIS DEL ACOMPAÑAMIENTO DE LA GESTIÓN PARA EL LOGRO DE LOS RESULTADOS:

El análisis del acompañamiento desarrollado por la organización Diseña el Cambio Perú para lograr el objetivo se plantea sobre tres enfoques. El primero consiste en examinar las actividades específicas articuladas por la organización para gestionar la metodología. El segundo se sitúa en el análisis de logros alcanzados en relación a los programas completados por los alumnos beneficiarios; y finalmente la tercera arista del análisis incluye la percepción de los actores sobre la eficacia y eficiencia de la gestión.

#### 4.2.1 Actividades de acompañamiento de la gestión de la metodología

En este acápite se describen y analizan los mecanismos de comunicación e información que definió y habilitó la gestión en el año 2018, buscando dar acompañamiento en las distintas etapas a los profesores que en el rol de Maestros Guía aplicaron la metodología.

##### 4.2.1.1 Mecanismos de comunicación e información habilitados para acompañar a los maestros durante el proceso

La organización definió como parte de la estrategia de implementación del programa habilitar mecanismos de comunicación e información tanto de índole presencial como virtual. Para el año 2018 la organización se encontró con un incremento de la demanda a nivel nacional. Para poder dar respuesta al aumento de los pedidos de servicio de la región de Lima Metropolitana y otras regiones, se evidenció la necesidad de definir los distintos escenarios y los mecanismos de acompañamiento a ofrecer en cada uno de ellos. La gestión empleó cinco mecanismos de acompañamiento (ver cuadro 4.2).

Cuadro N° 4.2 Mecanismos de comunicación e información habilitados para acompañar a los maestros durante el proceso

MECANISMOS DE ACOMPAÑAMIENTO
1. Charlas y capacitaciones
2. Teléfono
3. Correo electrónico
4. Whatsapp
5. Visitas presenciales a los colegios

El primer y el principal mecanismo que emplea la gestión para introducir a los profesores y personal de los centros educativos escolares en la metodología ofrecida por el programa, consiste en charlas y capacitaciones presenciales.

La gestión tiene identificado como parte de la estrategia conceptual, que el ejecutar las charlas y capacitaciones presenciales requiere de no limitarse únicamente a que los profesores estén informados de la metodología. El desafío consiste en que el maestro asistente comprenda e incorpore el sentido de la metodología para poder luego aplicarla rigurosamente y por convicción. Para este fin, las charlas y capacitaciones se trabajan de forma activa haciendo que los propios maestros participantes realicen ejercicios que los lleven a aplicar la metodología en sí mismos, y a apreciar su potencial de impacto en pequeña escala. Son procesos de capacitación donde se combina lo informativo, lo experimental y lo reflexivo.

Las charlas y capacitaciones son impartidas por el equipo de la organización Diseña el Cambio Perú a los grupos de maestros convocados por los aliados estratégicos para el tema de difusión, cada uno en sus respectivas jurisdicciones.

Los siguientes tres mecanismos de acompañamiento, teléfono, correo electrónico y whatsapp, se emplean en un segundo momento del proceso para dar soporte a aquellos maestros, que ya conociendo la metodología, requieren un servicio específico. La gestión pone a disposición la utilización de estas vías de comunicación para acoger la demanda de inquietudes, dudas o preguntas sobre los procedimientos en las distintas etapas. El equipo gestor informa en las charlas y capacitaciones la existencia de los mencionados mecanismos habilitados para dar acompañamiento, poniendo énfasis en la disponibilidad para atender a cualquier Maestro Guía que así lo desee. Si bien en las capacitaciones el equipo gestor busca dejar claro que estos canales se activan ante la iniciativa de cada maestro, sin embargo en la investigación se ha podido comprobar que un número significativo de Maestros Guía no hicieron uso de estos recursos de soporte. El acompañamiento presencial es más valorado, sobretodo en el primer año de aplicación, y por ello es relevante potenciar este servicio.

El Maestro Guía utiliza los mecanismos virtuales principalmente para resolver inquietudes específicas. Como estrategia de gestión y buscando disminuir las insuficiencias, la organización ha ido introduciendo mejoras en la información que proporciona la página web de Diseña el Cambio Perú, dando así respuesta

a muchas inquietudes similares que se venían planteando reiteradas veces por estas vías de forma individual. Estas vías también están activas para acompañar a Maestros Guías durante el proceso, principalmente a aquellos que por distancia física y por carecer de un supervisor especializado no reciben un acompañamiento presencial que consiste en otro mecanismo.

El quinto mecanismo de acompañamiento radica en visitas presenciales a los colegios. La gestión no ofrece este servicio a la totalidad de los centros escolares dado que el equipo gestor no contaba con suficientes recursos propios para atender la demanda del año 2018. En algunas regiones, específicamente en Piura se pudo impulsar este mecanismo a través de la alianza con la Dirección Regional de Educación Piura; ejemplo relevante de trabajo en sinergia que la gestión debe buscar replicar.

El incremento de la demanda en Lima Metropolitana y en otras regiones para implementar la metodología generó la necesidad de contar con mayor número de actores con comprensión de la metodología para ejercer el rol de supervisor especialista. La gestión incorpora a Maestros Guías experimentados para asumir el rol de supervisores especialistas. La selección de dichos supervisores es de tipo cualitativo y se efectúa por los atributos personales para poder motivar, inspirar y sostener al Maestro Guía durante las etapas del proyecto emprendido. Su función es otorgar un acompañamiento cercano y las competencias requeridas son capacidad de escucha y manejo de situaciones.

Las visitas presenciales a los colegios recaen sobre el equipo gestor del programa, a excepción de la región Piura donde como se ha señalado, por convenio los funcionarios de la Dirección Regional de Educación de Piura ejecutan el acompañamiento con visitas a los colegios.

En colegios fuera del territorio de Región Piura o de Lima Metropolitana, contar con la presencia de un supervisor especialista impactaría positivamente en la sostenibilidad de los procesos como se pudo observar en el centro educativo Mis Primeros Pasos del distrito de Mala, en el que estuvo el profesor y coordinador Iván Agapito en el rol de supervisor, acompañando los procesos que se ejecutaron con alumnos de inicial y primaria del plantel. Es significativo el rol de

soporte que cumple el supervisor con los Maestros Guía sin experiencia, que necesitan confiar en los señalamientos de la metodología y les resulta retador aplicar cada paso.

#### 4.2.2. Criterios de logro de resultados

Como se advirtió al comenzar este acápite, un segundo aspecto del análisis de la gestión se enfoca en observar logros alcanzados en relación a los programas completados por los alumnos beneficiarios como parte del análisis del acompañamiento de la gestión para el logro de los resultados.

##### 4.2.2.1 Actividades logradas en el proyecto de acuerdo al cronograma

Para desarrollar su estrategia, Diseña el Cambio Perú accede a pautas demarcadas por la institución Diseña el Cambio Internacional. La mencionada organización internacional tiene como política comunicar únicamente pautas básicas; entre ellas enfocarse en facilitar el acceso a la participación a todo maestro que, teniendo conocimiento sobre la metodología, quiera acompañar a un grupo de alumnos a desarrollar un proyecto con las pautas metodológicas indicadas.

La gestión no se ha enfocado en desarrollar indicadores de base sobre expectativas de número de proyectos a poder inscribir. Sin embargo resulta relevante destacar lo señalado en la tabla N°4.4, que solamente el 29.5% de los maestros capacitados en el 2018 tomaron la decisión de participar. Por ello la gestión requiere concentrar esfuerzos para evidenciar los motivos que llevan a los profesores capacitados a decidir participar o no, y desarrollar estrategias que permitan capitalizar mejor los recursos invertidos en la etapa de capacitación.

Desde su inicio la gestión se enfocó en generar alianzas estratégicas para incrementar los mecanismos de difusión y llegada al universo de maestros del país. Como consecuencia se ha visto un permanente incremento del número de proyectos culminados entre el 2013 y el 2018 (ver tabla N° 4.5).

Tabla N° 4.5 Incremento del número de proyectos culminados durante los años de gestión

Año	Proyectos	Incremento
2013	32	
2014	215	572%
2015	242	13%
2016	253	5%
2017	422	67%
2018	564	34%

De esta tabla se deduce que el campo de acción para su expansión es amplio gracias a que la propuesta viene despertando interés en las instituciones ante las cuales se ha presentado. Lo que está sucediendo en el Perú con la metodología que difunde el proyecto, es similar a la respuesta que recibe en otros países que actualmente suman 66 organizaciones aliadas a nivel mundial.

En el año 2018 la organización tuvo un total de 715 proyectos inscritos a nivel nacional, de los cuales el 79% fueron culminados. Estas cifras incluyen proyectos inscritos y acompañados por maestros con experiencia previa, maestros nuevos y maestros que pudieran sostener más de un proyecto y grupo de alumnos (ver tabla N° 4.6).

Tabla N° 4.6 Porcentaje de proyectos culminados con relación al universo de proyectos inscritos por el proyecto

Año 2018	#	%
Proyectos inscritos	715	100
Proyectos culminados	564	79
Proyectos no culminados	151	21

Dado que la gestión no viene elaborando indicadores que permita una lectura minuciosa de qué porcentaje específico de Maestros Guía experimentados y Maestros Guía nuevos acompañaron a sus alumnos a culminar el proyecto, se pierde la oportunidad de analizar cuánto del costo invertido en capacitaciones del 2018 se materializaron con proyectos culminados. Sin embargo, de contar

con dichas cifras, vale destacar que siempre queda abierta la posibilidad que profesores capacitados decidan inscribir proyectos en años posteriores.

Actualmente la gestión está más avocada a expandir su radio de acción que en realizar un seguimiento detallado de los motivos específicos que deviene en proyectos no culminados. No hay registros donde se detallen los motivos por los que el 21% de proyectos inscritos en el año 2018 no fueron culminados, información que permitiría el análisis para buscar opciones que contribuyan a disminuir dicho porcentaje a futuro.

Los proyectos culminados del 2018 no se publicaron de manera sistemática por regiones y provincias en la página web de la organización, como se realizó en los dos años anteriores, sino se difundieron a través del Facebook de la organización. Este cambio de modalidad tiene un impacto positivo si se considera que el facebook resulta una vitrina de mayor exposición, pero pierde al no ser una exposición sistematizada. Lo que el facebook permite visualizar son solamente publicaciones temporales de determinados proyectos, sin articulación entre ellas. No hay difusión pública sistematizada sobre los proyectos culminados en el año 2018.

#### 4.2.3 Percepción de eficacia y eficiencia

Para analizar las percepciones sobre eficacia y eficiencia se recogieron opiniones de profesoras de la sección de primaria del centro educativo Mis Primeros Pasos, quienes aplicaron por primera vez la metodología en el rol de Maestros Guía en el año 2018. Sus percepciones fueron recogidas cinco meses después de finalizada la experiencia y se enfocaron en dos aspectos: la satisfacción por el servicio recibido y por el objetivo alcanzado.

##### 4.2.3.1 Satisfacción de los maestros por el servicio recibido

Los Maestros Guía entrevistados señalaron que el apoyo lo recibieron del maestro experimentado en la metodología, a quién recurrían para resolver dudas o impases durante el proceso. Si bien esta estructura de apoyo es parte de la estrategia de la Organización, como se menciona anteriormente, los profesores

no lo relacionaban con un servicio otorgado por la gestión. La demanda por mayor servicio activo de parte de la Organización se manifestó en las entrevistas de campo realizadas en el centro educativo Mis Primeros Pasos. Se observó que deseaban que la comunicación partiera directamente de la organización y fuera de forma individual. Esto lo podemos constatar por ejemplo a través del siguiente testimonio: *“yo nunca les escribí al correo, hubiera querido que parta de ellos”*.

Entre los maestro usuarios hay un reconocimiento por la explicación didáctica de la metodología que proporcionan los cuadernillos “Manual del Maestro Guía” y “Manual de Registro de Proyecto”, tanto en versión impresa como en la versión virtual de la página web de la organización. También destacan como positivo lo sencillo que resulta navegar en la página web como medio para acceder a los cuadernillos didácticos así como a los distintos logos y diseños gráficos. Estos últimos son percibidos por los profesores como insumos útiles para incluirlos en la elaboración de los informes.

Los profesores consideran que la organización podría generar mayor sostenimiento y seguimiento, buscando con ello impactar en la motivación del Maestro Guía, e impedir que se postergue el proceso ante la demanda de otras actividades que también requieren de su atención. Frente a esta reflexión resulta relevante destacar como, a pesar que los profesores están asumiendo el rol de empoderar a sus alumnos a asumir el liderazgo y el protagonismo sobre los proyectos deseados y diseñados por ellos, estos mismos profesores reclaman a la gestión manifestar un liderazgo sobre ellos que se haga responsable de sostener su motivación. Postura recurrente principalmente en el primer año de ejecución.

#### 4.2.3.2 Satisfacción de los maestros por el objetivo alcanzado

Desde la etapa de difusión en charlas y talleres de capacitación, la gestión procura que los profesores comprendan el sentido final de la metodología, así como los objetivos específicos de cada una de las cuatro etapas. Para ello en esos espacios se realizan ejercicios vivenciales que faciliten una mejor comprensión y análisis.

Sin embargo el universo de profesores que accede a participar como Maestro Guía lo realiza por decisión propia, sin necesidad de pasar por un examen de calificación. Es durante el primer año que un profesor, aplicando la metodología y acompaña a un grupo de estudiantes, realiza su propio proceso de aprendizaje. Por ello, durante este período el sentido detrás de la realización del proyecto no necesariamente lo tiene muy presente, pudiendo poner el foco de su atención en el requerimiento de materializar la ejecución del proyecto. La comprensión de la metodología la evidencia el Maestro Guía luego de culminar las cuatro etapas. Es decir, generalmente sólo terminado el proyecto interioriza que lo esencial es cómo la metodología transforma a los alumnos y no el producto concreto producido por el proyecto.

Testimonios recogidos de profesores, luego de culminada su primera experiencia como Maestros Guía, muestran que ahí ya se hace visible el impacto generado y el sentido de aplicar la metodología:

“Al final del proyecto recién aprendí que el sentido de todo no fue el proyecto en sí sino cómo los niños cambiaron, el empoderamiento. Les llenó de orgullo lo que lograron, y yo orgullosa de ellos”

“Descubrí que, por ser la problemática que eligieron un tema que los niños de mi clase querían desarrollar, ayudó a sostener el proceso. En un inicio nadie sabía del tema y el resultado nació de la motivación y de la experiencia al aplicar los cuatro pasos de la metodología”

“Lo volvería a hacer porque se ganó mucho con la experiencia. Ahora tengo más enfoque del sentido de cada etapa”

En estos testimonios se evidencia que más allá del deseo de un profesor por querer trabajar la metodología con sus alumnos, es la comprensión global que le proporciona la experiencia lo que le permite al profesor administrar las cuatro etapas con mayor tranquilidad y poder dejar el liderazgo del proyecto a los alumnos. Les surge mayor confianza para ejecutar los cuatro pasos dado su entendimiento sobre el sentido positivo de delegar roles y empoderar a los

alumnos para que aprendan a ser agentes de cambio. De ahí la importancia de monitorear los proyectos de los Maestros Guía principiantes.

#### 4.3. PERCEPCIONES DE LOS ACTORES BENEFICIARIOS Y DEL ENTORNO SOBRE LA VALIDEZ DE LA METODOLOGÍA:

En este capítulo la investigación se enfocará en evidenciar las apreciaciones que sostienen los distintos actores sobre el valor que consideran aporta la metodología, luego de un periodo de tiempo de más de cinco meses de haber finalizado su aplicación.

Las valoraciones de los beneficiarios y de miembros de su entorno sobre la validez de la metodología se enfocan en tres aspectos. En el nivel de satisfacción de los actores beneficiarios y en la percepción de distintos miembros de la comunidad escolar. Para finalmente destacar como tercer aspecto, los criterios de validación de la metodología.

##### 4.3.1. Percepción de los principales actores

La investigación evidencia dos tipos de actores principales. El alumno beneficiado que participan en la ejecución de proyectos en compañía de su profesor y el profesor que asume el ejercicio de aplicar la metodología desde el rol activo de acompañar a un grupo de alumnos como su Maestro Guía.

En los siguientes puntos se expondrán los hallazgos obtenidos en el trabajo en campo con relación a la percepción de estos actores. Los alumnos participantes por el servicio recibido y los Maestros Guía por el servicio producido en sus alumnos.

##### 4.3.1.1 Satisfacción de los alumnos por el servicio recibido

El recojo de la información de los alumnos, niños de primaria, tuvo lugar en dos momentos. En ambos casos se utilizó el método de la Acogida, mostrando disposición a escuchar el testimonio sin aportar juicio de valor descalificador y

poder lograr una mayor disposición del niño a narrar su punto de vista con apertura.

El primero momento consistió en una reunión grupal con los alumnos participantes en el desarrollo del proyecto y el Maestro Guía que los acompañó. Todos los alumnos participaron de manera espontánea, evidenciando interés por explicar la experiencia vivida en sus propias palabras y mostrando orgullo por lo logrado.

Este primer momento sirvió para recoger el sentir compartido por el grupo y facilitó la confianza para un segundo momento que consistió en entrevistas individuales o en grupo de dos alumnos.

Las entrevistas se realizaron con alumnos que ejecutaron los proyectos, quienes cursaban los grados entre primero y tercero de primaria. En las entrevistas se observó que el total de alumnos se animó a participar por voluntad propia ante la propuesta de su profesora de acompañarlos a ejecutar un proyecto. “Yo quería” fue la respuesta recogida.

Ante el pedido que describan en qué consistió su proyecto, la locuacidad de los alumnos develó un grado de satisfacción y orgullo por la tarea lograda sin necesariamente nombrar el aprendizaje específico a modo de competencias adquiridas. La respuesta de dieron en un espacio privado, sin tener la observación de la maestra o personal del colegio que pudieran inducir al alumno a dar la respuesta. Las respuestas “yo quería” verbal, fueron pronunciadas en coherencia con la expresión de rostro y fuerza de voz. Por todo ello, se considera que las palabras reflejan el genuino deseo de los alumnos de expresar con orgullo que la idea de realizar el proyecto fue suya. Dicha coherencia se sostuvo a lo largo de la entrevista.

Al solicitarles a los niños que cuenten de qué se trató su proyecto y que expliquen cómo lo pudieron lograr, lo expresaron con mucha facilidad y seguridad de acuerdo a su capacidad descriptiva. Esto último se evidencia en dos testimonios del proyecto Sensibilización del Cuidado de las Mascotas -

bebedero/comedero de animalitos, realizado por alumnos de 3º grado de primaria,

“Primero teníamos que hacer un proyecto que cambie las cosas. Después Rosmery contó que su papa sacó el perro de su casa, lo botó por unos días y como vinos cachorritos enfermos, dijimos para hacer que la gente cuide más a los animalitos”

“Salieron varias ideas de temas pero dijimos que los perros son el mejor amigo del hombre y quisimos hacer una mascotatón, pero después investigamos, después hablamos con mi tío que es veterinario y nos explicó de las pulgas. También leímos. Hicimos un comedero para los perritos.”

Del proyecto - Manitos a la Obra, realizado por alumnos de 1º grado de primaria se recoge el siguiente comentario:

“Un día viernes cada niño reunió botellas y libros viejos. Luego juntamos todo. Luego mi grupo, Saleni, Dyron y otro amigo fuimos con la miss al mercado a seguir buscando botellas. Y el día martes le fuimos a vender al chatarreo, nos pagó y lo pusimos en una alcancillita. Luego, los libros los cortamos por hojitas y luego le llevamos al chatarreo y nos siguió pagando. Fuimos y fuimos. Y llegó un día que fuimos al mercado con la miss a comprar pintura y brochas. Luego nos reunimos los padres con los hijos y los padres marcaron en el piso los juegos que habíamos elegido por votación que más gano. Luego los hijos pintados. Y llegó el otro día, que teníamos clases y a nuestros demás compañeros de todos los grados les preguntamos si les pareció bien o mal los juegos. Todos respondieron, bien, bien”

Cada narración es sencilla y minuciosa, describe el accionar de los alumnos como protagonistas de todas las etapas, estando sí acompañados de otros actores, relevante para un menor de solamente 7 años.

Las entrevistas individuales junto con la observación en campo aportaron positivamente para poder afirmar de la satisfacción del alumno por su participación en el proyecto.

Luego de dar las descripciones de los proyectos realizados en el año 2018, se les preguntó directamente a los alumnos, qué consideraban que habían aprendido. No todos pudieron verbalizar la respuesta, pero si la gran mayoría. Se recogieron sonrisas y frases como:

“Aprendí que trabajando todos juntos se puede lograr lo que queremos...y todo lo hicimos nosotros mismos”

“Aprendí que ayudar me hace feliz”

“Pensaba que esto era para los grandes, pero nosotros trabajamos todos en equipo en una sola mano, los papás ayudaron. Es un orgullo que puedes hacer algo que no creías que ibas a lograr y la Directora nos felicitó”

Dichos testimonios expresan estados de ánimo positivos y capacidad analítica para definir su aprendizaje, más allá de describir lo concreto. Dan muestra de orgullo por lo logrado y de una visión futura. Evidencian reconocimiento de su propia capacidad generativa, de una formación en el alumno de las competencias de liderazgo y responsabilidad ciudadana.

Finalmente, ante la pregunta de respuesta cerrada, sobre si quisieras volver a participar de un proyecto con la metodología de Diseña El Cambio; las respuestas fueron rotundamente afirmativas. Algunos lo declararon acompañando el sí con una descripción sobre los temas donde les gustaría intervenir en el siguiente proyecto. Las respuestas dadas por los 9 alumnos entrevistados fueron dadas expresando entusiasmo e ilusión por la posibilidad de ejecutarlo (ver tabla 4.7).

Tabla N° 4.7 Porcentaje de alumnos beneficiados que desean volver a trabajar en un proyecto con la metodología de Diseña El Cambio

Número de niños entrevistas	¿Quieres volver a participar y realizar un nuevo proyecto de Diseña El Cambio?	SI	NO
9	Respuesta de los alumnos	100%	0%

Es relevante destacar lo motivador que resultó para los alumnos haber tenido la oportunidad de participar en la realización de sus proyectos. Si bien, en el centro escolar los alumnos entrevistados sólo contaban con una primera experiencia, evidencian que dicha ejecución dejó el terreno requerido para continuar con el ejercicio de aplicar la metodología.

#### 4.3.1.2 Percepción de los Maestros Guía por el servicio producido

La valoración de los Maestros Guías sobre el impacto del servicio en los alumnos resulta positiva. En las entrevistas se recogieron percepciones de satisfacción por haber tenido la experiencia de acompañar a sus alumnos a trabajar la metodología de Diseña el Cambio.

Concretamente, los Maestros Guía observaron beneficio por el servicio producido por el aprendizaje de competencias de desarrollo humano en sus alumnos en cinco competencias: valoración de su propio medio, liderazgo, empoderamiento, determinación y trabajo en equipo por el bien común.

1. Valoración de su propio medio, lo que tienen a su alrededor. Según los Maestros Guía, los alumnos lo evidencian al reconocer las bondades de su entorno. Lo valoran haciendo un reconocimiento explícito verbal y manifestando qué necesita ser cuidado, protegido o recuperado; es hacia ello que se enfocan varios de los proyectos desarrollados. También lo evidencian al buscar los recursos existentes en su entorno para sumarlos al proceso. Pudiendo estos ser objetos concretos como material de reciclaje, o habilidades de los miembros de su comunidad.
2. Liderazgo. De manera espontáneo, los alumnos desde la primera etapa van manifestando sus perspectivas, dando opiniones. Manifiestan sus

deseos y explican sus ideas. En sus testimonios, los profesores destacan observar cambios de comportamientos en alumnos que usualmente sostienen un estilo callado, reservado; y que durante el desarrollo del proyecto, por iniciativa propia, asumen roles de mayor protagonismo. Consideran que al finalizar las cuatro etapas el alumno sabe qué significa ser el líder de su propio proyecto.

3. Empoderamiento. Los alumnos expresan deseos e ideas, buscan los recursos que necesitan y diseñan rutas. Trabajando por su propia motivación, aprenden a no tener que recibir todo de los maestros. Se manifiestan más independientes y estos cambios lo reflejan en el trabajo del cuaderno de los cursos regulares. La experiencia los empodera.
4. Determinación. Los alumnos aprendieron a aterrizar sueños en un cronograma de acción para luego ejecutarlo y completar su objetivo.
5. Trabajo en equipo por el bien común. Se practica el trabajo en equipo para alcanzar un bien comunitario, definido y deseado por ellos mismos.

Un segundo plano sobre la satisfacción de los Maestros Guías por el servicio percibido tiene que ver con, cómo siendo ellos actores claves para poder impactar en los alumnos, el proceso en sí también genera aprendizaje en ellos mismos. Los Maestros Guías declaran que luego de haber acompañado a un grupo de alumnos a pasar por las cuatro etapas del proceso metodológico pudieron tener una mirada crítica global del aporte de programa. Especifican que esta mirada les permite una mejor comprensión, tanto de la utilidad como del procedimiento, para asumir con eficiencia el rol de profesor que acompaña a su alumno y permitirles tomar un rol más activo en su proceso de aprendizaje.

El Maestro Guía asimila que el delegar y empoderar, el soltar el liderazgo y fomentar el trabajo en sinergia a los alumnos, a pesar de ser aún niños, no impide lograr la meta. La experiencia facilita reforzar la confianza que al hacerlo de esta manera, se puede trazar una visión y alcanzar el objetivo, capitalizando aprendizaje de competencias en el proceso.

#### 4.3.2 Percepción del entorno

La metodología de Diseña el Cambio considera como opción que los alumnos involucren en la ejecución del proyecto a personas de su entorno cercano, pudiendo ser miembros de la comunidad escolar: director, directora, profesores, personal administrativo u otros alumnos; así como familiares o vecinos de la comunidad. Esta opción queda supeditada a los requerimientos de cada proyecto específico, y de los recursos de los distintos grupos de alumnos.

Para el presente trabajo se recoge el punto de vista de miembros del entorno sin distinguir necesariamente si dicha persona tuvo o no participación en la ejecución de un proyecto. El enfoque está orientado a recoger percepciones sobre el servicio por observación directa, luego de culminados los proyectos e impactado en los alumnos.

##### 4.3.2.1 Percepción de miembros del colegio

La aplicación de la metodología de Diseña el Cambio fue motivada desde la dirección por lo que todo el personal docente y administrativo del centro educativo “Mis Primeros Pasos” tuvo conocimiento sobre el proceso desde la convocatoria. Las observaciones recogidas de los miembros del colegio se puede clasificar bajo tres aspectos: sobre el aporte específico de la metodología, sobre la calidad del servicio y sobre el aporte específico en el alumno beneficiado.

1. Se recogen observaciones sobre el aporte específico de la metodología:

Destacan que si bien desde el MINEDU se viene promocionando el trabajar por proyectos, observan que esta metodología en particular se enfoca en alcanzar un objetivo social, como lo evidencia el testimonio de un miembro del equipo docente:

“hoy los maestros trabajan por proyecto, sin embargo en los procesos de Diseña el Cambio hay una sensibilidad a mirar a la comunidad”

Es decir hay un reconocimiento del valor de aplicar la metodología para fomentar la responsabilidad ciudadana.

2. Se recogen observaciones sobre el servicio:

Recalcan como aspecto positivo del inicio del servicio, la visita que realizan al colegio los funcionarios del equipo de gestión para explicar los alcances de la metodología y capacitar a todo el profesorado interesado, incluyendo a los auxiliares de aula, facilitando un taller práctico.

Iniciada la ejecución de los proyectos, se observa que las profesoras en el rol de Maestros Guía pasaron por una etapa de adaptación. En algunos momentos de esta etapa, señalan que se les percibía abrumadas y recurrían a buscar soporte en el Maestro Guía experimentado, quién formaba parte del equipo de profesores del colegio. Las profesoras compartían sus dudas e inquietudes pero no evidenciaron acompañamiento proactivo de parte de la gestión de Diseña el Cambio para acompañar esta fase, como los profesores esperaban que sucediera. En las primeras etapas la percepción de miembros del entorno era que el proyecto significaba una carga adicional para las profesoras que hacían de Maestro Guía. Los sentían abrumados.

Estas opiniones evidencian que hay distintas perspectivas entre los miembros del colegio y el equipo directivo de la gestión sobre el rol que cumple el maestro experto - supervisor como agente consultor de dudas. Se aspira a observar un acompañamiento directo del equipo ejecutor y no necesariamente se visualiza al maestro experto como miembros de este equipo.

Tampoco evidencian conocimiento sobre que todo Maestros Guía tienen la oferta para hacer uso del servicio de consulta que les ofrece la gestión a través de los canales de acompañamiento virtual.

La mirada es de lejanía como lo refleja el testimonio de un directivo del plantel escolar:

“Durante el proceso, la comunicación se pierde de ellos para nosotros, para entender mejor el procedimiento”.

Resulta significativo observar que a pesar de manifestar el deseo de desarrollar la competencia de liderazgo en los alumnos por el reconocimiento del aporte que ello les dará; no hay conciencia de la posibilidad de desarrollar la comunicación requerida actuando con liderazgo.

3. Se recogen observaciones sobre el aporte específico en el alumno beneficiado:

Las apreciaciones recogidas sobre los cambios de comportamientos observados en los niños luego de la experiencia de participar en un proyecto, fueron de carácter positivo como lo recogen los siguientes testimonios:

“se evidenció desde que reflexionaron en qué está sucediendo en su ciudad y por las propuestas que surgieron de ellos mismos”

“participaron en conversaciones en torno a temas sociales y quisieron realizar actividades para ayudar”

“mostraban un liderazgo sin temor y lanzaban ideas”

“se les escuchaba decir, si puedo, yo puedo”

“los alumnos estuvieron más sociables y participativos al comunicar los proyectos”

Estos testimonios dan cuenta de las impresiones sobre el comportamiento de los alumnos participantes en relación a competencias de empatía social, liderazgo, comunicación y empoderamiento.

#### 4.3.2.2 Percepción de padres de familia

La metodología sostiene dentro de sus pautas, que el proyecto concebido por los alumnos propicie la participación de otros actores de su entorno, tanto del ámbito escolar como familiar, e incluso vecinos y autoridades de la comunidad misma. En el caso del centro escolar “Mis Primeros Pasos”, donde alumnos de secciones de inicial y primaria fueron los ejecutores de proyectos, algunos padres de familia estuvieron al tanto de lo que fue sucediendo a lo largo del proceso desde un inicio. Otros no necesariamente.

Los siguientes testimonios describen lo observado sobre la singularidad de la experiencia de la participación de sus menores hijos en los proyectos donde se utilizó la metodología de Diseña El Cambio:

“Conozco el colegio hace tres y medio años como madre de familia. En una reunión de bienvenida a padres la directora nos informó que los niños iban a participar en un proyecto que iba a tener un fin de ayuda comunitaria. Iban a comenzar con una idea y terminar con una conclusión. Me interesó saber más porque era algo innovador. Lo que era costumbre era que lo hicieran las profesoras y la directora. Ellas nos informaban a los padres para que participemos de actividades, pero no a los niños” Sra. Carmen, madre de Greyz (2° grado).

“Soy delegada de aula y conozco el colegio varios años. En la reunión de padre de familia la profesora nos contó que se iba a hacer un proyecto con los niños y que ellos iban a juntar y vender reciclaje para hacer un bien común, algo útil. Un padre quiso donar plata y no aceptaron porque la idea era dejar a los niños juntar reciclaje y luego vender. En otra reunión con los niños presentes nos contaron de su idea "Manitos a la Obra". Luego salieron y algunos padres acompañando a alumnos a vender el reciclaje...fue la primera vez que estaban 100% involucrados los niños. Normalmente los papas de la directiva organizan el día de la primavera o la actividad por Fiestas Patrias, pero esta vez la profesora incentivó a los alumnos a participaban por su propia voluntad” Sra. Laura, madre de Saleny (1° grado)

“Conozco el colegio hace cinco años como padre de familia. Al inicio yo solo sabía que estaban reciclando. Me enteré por mi propio hijo que iban a hacer unos comederos/bebederos para perros y colocarlos en el espacio público. Quería mi apoyo para la confección y le pregunté más y ahí me explica la idea y todo el plan. Eso me sorprendió. En día de hacer los comederos, la profesora me citó temprano y vine con mis herramientas y comenzamos tres papás a trabajar con los planos que tenían los chicos sacados de internet. Los niños miraban el proceso de cómo se hacía el bebedero/comedero, estaban atentísimos viendo cómo se iban elaborando sus piezas. Nosotros dejamos armado la parte de cortar y fijar con terocal, y ellos luego lo decoraron.” Sr. Víctor, padre de Samir (3° grado).

Los tres testimonios resaltan los cambios de actitud observados en el estilo de liderazgo para el desarrollo de actividades extra académicas dentro del colegio. Asimismo dan una connotación positiva a las acciones observadas, sin mayor explicación que evidencien tener un conocimiento detallado sobre cada aspecto de la metodología.

Al describir los padres de familia sus percepciones sobre cambios de comportamientos observados en los hijos, estos se concentran en destacar el efecto positivo del aprendizaje.

Los siguientes testimonios dan muestra de reconocimiento de los padres por lo aprendido:

“Mi hija aprendió a hacer más vida social, a reciclar y no votar”

“Mi hijo, además de estar muy interesado en hacer el comedero, comenzó a ahorrar para poder comprar comida para colocar en el comedero. Aprendió a valorar la labor social”

“El proyecto ha ayudado a despertar nuevas sensibilidades en mi hija, aprendió a trabajar y participar”

“El proyecto ha ayudado a despertar nuevas sensibilidades en la niña. Antes ella todo lo botaba sin consciencia. Aprendió a trabajar y participar”

Otros comentarios se orientaron más a destacar el valor que les dejó a los niños la experiencia, como lo muestran estos ejemplos:

“Los niños fueron a vender lo recolectado acompañados de la profesora. Ellos se sentían muy orgullosos de participar en estas ventas por su esfuerzo”

“Los niños de segundo grado recolectaban las botellas en los días de actuaciones y las guardaban en cajas. Vendían lo recolectado en conjunto y eso era positivo para unirlos”

“Para mi hija esto fue participar de un esfuerzo de trasladar costales de botellas 15 km de carretera hasta el colegio, y luego ir en moto-taxi al chatarrero. Hoy valora el material reciclable”

La percepción de los padres da cuenta que el ejercicio de desarrollar el proyecto generó impactos visibles en sus propios hijos. Hay un reconocimiento por cambios de comportamiento y actitudes así como una convicción del beneficio de la experiencia como tal.

Los cambios en el comportamiento lo ven reflejada actitudes tomadas por los niños luego de terminados los proyectos. Lo más significativo resulta el aprendizaje de la práctica del reciclaje como lo describen en las siguientes declaraciones,

“Mi hija de 7 años iba a las casa de los vecinos a pedir y recoger las botellitas para traerlas al colegio. Los vecinos ya sabían y la apoyaban. Hoy mi hija no bota botellas, las junta aparte y se las da a su abuela que recicla”

“Luego de la experiencia del proyecto, mi hija ha hecho un cuadernito con las hojas sobrantes de cuadernos del año anterior. Lo cosió a un cartón con pabilo. A los 7 años me dice: "todo sirve Mamá”

Este y otros comentarios antes señalados dan cuenta de niños liderando una postura innovadora frente al estilo doméstico de venir eliminando material reciclable y descartable juntos. El reciclaje termina siendo un ámbito donde los padres perciben continuidad de comportamientos aprendidos en el proceso porque observan solidez en la comprensión del valor detrás de la acción que ejecutan.

#### 4.3.3 Criterios de validación de la metodología

Luego de recoger las percepciones sobre el servicio y el impacto generado, los actores principales así como miembros del entorno fueron consultados en cuanto a la utilidad de la metodología. Propiamente en cuanto a su pertinencia para gestionar el cambio, así como de su claridad y asequibilidad.

##### 4.3.3.1 Pertinencia de la metodología para gestionar el cambio

En las entrevistas realizadas se recogieron diversos ángulos de enfoque para fundamentar las respuestas, sin embargo hubo coincidencia en cuanto a la inclinación por otorgar un comentario con valencia positiva. Las explicaciones específicas sobre cómo los observadores lo evidencian, fluctúan desde observaciones en los cambios de actitudes y conductas en los alumnos participantes, como en abstracciones del proceso para afirmar que facilitan el desarrollo de competencias blandas, y también declaraciones de su utilidad en cuanto instrumento para instalar o fortalecer valores en una persona, comunidad o grupo humano (Ver cuadro 4.3).

Cuadro N° 4.3 Percepciones sobre la pertinencia de la metodología para general el cambio

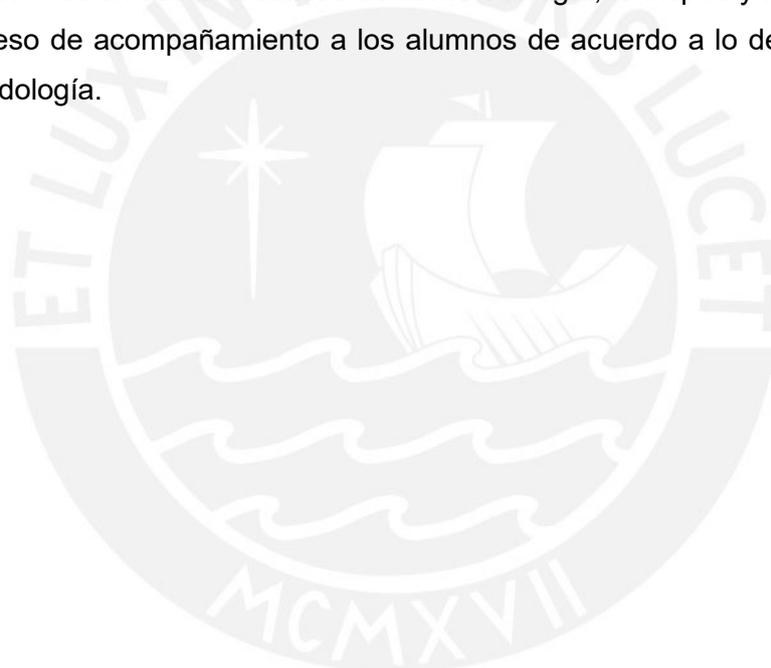
UTILIDAD	ROL	OPINIÓN	FUNDAMENTO
Por el impacto en los actores beneficiados	Maestro Guía	Positiva	Me gustó la experiencia y me sirvió valorar el bien que hice por el colegio y por los niños: la participación y que escuchen las ideas de todos
	Madre de familia	Positiva	Sí, hoy mi hija se siente bien de haber participado, ella estaba activa en buscar reciclaje y le ha quedado esa actitud
Por el desarrollo de competencias blandas	Maestro Guía	Positiva	si lo recomendaría porque hace a los niños más independientes y les despierta la preocupación por su comunidad
	Madre de familia	Positiva	Hasta esta experiencia un trabajo así lo hacía la directora y las maestras, los alumnos no lideraban un proyecto grupal ni de apoyo comunitario
Por el desarrollo o fortalecimiento de valores	Maestro Guía	Positiva	si es útil porque los alumnos valoran lo que pueden hacer ellos ayudando a mejorar su entorno
	Madre de familia	Positiva	Recontra porque ayuda a valorar su propio esfuerzo que nació de ellos mismos. Mi hijo lo cuenta emocionadísimo

#### 4.3.3.2 Claridad y asequibilidad de la metodología para gestionar el cambio

Las expresiones recogidas de los Maestros Guía y el personal directivo del colegio sobre si la metodología resulta clara y asequible para generar el cambio tienen dos componentes o juicios, dependiendo del momento. La claridad y asequibilidad de la metodología se perciben distintas durante el proceso de aplicación que luego de culminado, específicamente cuando es la primera experiencia de aplicación.

El valor de la metodología lo vinculan con la relevancia de poder culminar las cuatro etapas del proceso para estar en condiciones de poder contemplar el proyecto realizado y el impacto alcanzado sobre los alumnos beneficiados. Declaran que es recién ahí donde se visualiza con claridad el sentido de cada etapa.

Expresan que mientras ello no sucede, es decir durante las etapas SIENTE, SUEÑA y HAZ, el Maestro Guía no necesariamente tiene claridad sobre el potencial de la metodología. Sí consideran que la capacitación ayuda a una primera comprensión, pero es durante las semanas de la aplicación en campo donde surgen dudas sobre la pertinencia de cada paso o aspecto de la metodología. Tienen el desafío de no perder el alineamiento con lo propuesto por ésta. En algunos momentos se confronta tanto con la duda sobre si se podrá culminar con la aplicación de la metodología y obtener la ganancia deseada, como con la fricción interna de tener que soltar un modo de venir ejecutando el rol de maestro. Estas condiciones vuelven relevante para el Maestro Guía el poder tener un referente en quién apoyarse. Una persona experimentada que por su convicción sobre la utilidad de la metodología, le inspire y motive a seguir el proceso de acompañamiento a los alumnos de acuerdo a lo determinado por la metodología.



## CAPÍTULO V

### CONCLUSIONES y RECOMENDACIONES

1. En relación a las estrategias y actividades de la Organización para implementar la metodología, la gestión las ha venido ejecutando de acuerdo al presupuesto elaborado con el apoyo financiero de organizaciones privadas. Hay un reconocimiento que para alcanzar el crecimiento y capacidad de llegada resultó primordial entablar alianzas con otras organizaciones vinculadas a la educación. Generar alianzas se define como la ruta efectiva para acceder a un mayor número de maestros y sostener el servicio que se requiere. La proyección de la organización Diseña El Cambio –Perú es lograr impactar a nivel nacional.

Para ello, la gestión se enfoca en dos aspectos a analizar:

- 1°. Definir el modelo la red social necesitaría para cubrir el universo de colegios en las regiones a intervenir. Realizar un análisis FODA de la propia organización para definir el rol estratégico que debe tomar dentro de la red así como los roles específicos de los aliados y nodos.
  - 2°. Definir las acciones a ejecutar que posibiliten la materialización y viabilidad de la red requerida para impactar a nivel nacional.
2. En relación al acompañamiento de la gestión para lograr los resultados, la gestión y actores involucrados reconocen que el Maestro Guía, como agente facilitador de la metodología a los alumnos beneficiarios, ha venido siendo un actor clave para la ejecución exitosa del programa.

Para ello resulta relevante que, al planificar las nuevas etapas de crecimiento, se asegure la continuidad de:

- 1°. Otorgar a todo Maestro Guía un servicio óptimo desde la etapa inicial de difusión y capacitación.
- 2°. Verificar que todo profesor que decida participar en el programa tenga comprensión de cuál es su rol específico y el sentido de su accionar. Potenciar de ser necesario, el servicio de

acompañamiento presencial a los Maestros Guía y realizar un monitoreo sostenido fuera de la región de Lima Metropolitana.

3°. Sostener una comunicación eficaz con los Maestros Guía durante el proceso, acción estratégica para el éxito de la aplicación de las cuatro etapas de la metodología con los alumnos.

3. Con respecto a la percepción de logro de resultados, La percepción de tanto los miembros del equipo ejecutor de Diseña el Cambio - Perú, como del entorno de la institución escolar donde se aplicó la metodología, expresan reconocimiento de la eficacia de aplicar la metodología para generar los aprendizaje buscados.

La Gestión ha desarrollado estrategias de mercadeo social para capitalizar la percepción positiva sobre el impacto alcanzado. Maneja canales virtuales en redes sociales donde tanto Maestros Guías como alumnos y miembros de la comunidad expresen de forma directa y espontánea sus percepciones sobre Producto, Precio y Plaza: describan los alcances de la metodología, los aprendizajes que visibilizan, así como narrar experiencias.

Algunos Maestros Guías durante el primer año de aprendizaje en la aplicación de la metodología, no necesariamente percibe con claridad el sentido de cada paso, pudiendo impacta sobre su decisión de no continuar con el proceso. Como parte de la estructura de apoyo relacionada al servicio integral que le otorgar la gestión a los Maestros Guías, la gestión ofrece el acompañamiento de un supervisor externo.

Resulta relevante que al planificar las nuevas etapas de crecimiento se cuide mantener:

1. El modelo de acompañamiento que permite a todo profesor en su primer año de ejercicio como Maestro Guía, contar con el servicio de mentoría individualizada durante el proceso.
2. La comunicación clara y constante que toda atención otorgada por los canales virtuales y por los supervisores externos son

otorgados por la organización como parte de un servicio de acompañamiento integrado.



## CAPÍTULO VI

### PROPUESTA

#### 6.1 TÍTULO DE LA PROPUESTA

Implementación de la metodología de Diseña El Cambio en jóvenes comunales para el desarrollo y reforzamiento de las competencias de liderazgo y responsabilidad ciudadana, sobre temas de prevención de riesgos.

#### 6.2 DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA

Los hallazgos presentados en este trabajo evidencian que la metodología tiene un alto potencial para alcanzar los objetivos planteados y logra buena aceptación entre los actores que declaran conocerla. Los testimonios recogidos en campo expresan satisfacción al describir los objetivos logrados, así como al reflexionar sobre el impacto positivo en los alumnos.

El propósito altruista de enfoque social genera orgullo, satisfacción y deseo de continuar, e incluso facilita formar comunidad más allá de la ejecución de un proyecto específico. De los testimonios también se recoge una valoración positiva de la simplicidad de la metodología lo que posibilita ser replicada en otros ámbitos y comunidades para trabajar temas de desarrollo social.

La propuesta específica consiste en incorporar el uso de la metodología en los programa de educación virtual en gestión reactiva del riesgo de la Dirección de Desarrollo y Fortalecimiento de Capacidades Humanas del Instituto de Defensa Civil (INDECI).

Los objetivos del programa INDECI - Educa incluye desarrollar acciones de educación comunitaria en temas de gestión reactiva, incentivar y orientar la participación de la población para situaciones de emergencia y/o desastres, y fomentar el liderazgo de autoridades locales y comunales.

### 6.3 OBJETIVO DE LA PROPUESTA

Incorporar la aplicación de la metodología para el logro del objetivo de potenciar el número de jóvenes peruanos con comprensión de la vulnerabilidad de su entorno y capaces de liderar acciones preventivas frente a situaciones de riesgo; que a su vez contribuyen a incrementar una cultura de prevención de desastres en su comunidad.

#### 6.3.1 Resultados esperados

1. Jóvenes ejecutando proyectos concebidos por ellos mismos sobre necesidades en su comunidad para poder prevenir situaciones de riesgo.
2. Jóvenes empoderados, capaces de liderar el cambio en su comunidad para disminuir condiciones de vulnerabilidad.
3. Jóvenes sensibilizados y enfocados en ejecutar acciones de responsabilidad ciudadana.
4. Jóvenes con autonomía y capacidad de organización para hacerse cargo de situaciones de mejora en su comunidad.

### 6.4 DESCRIPCIÓN DE LAS ACCIONES

1. Generar una alianza entre INDECI y la organización Diseña el Cambio Perú con la finalidad de trasladar la metodología fuera del ámbito escolar.
2. Trabajar la intervención directamente con gobiernos regionales y locales. Teniendo los presidentes regionales y alcaldes municipales el mandato de presidir los comités de Defensa Civil en sus comunidades, son la autoridad responsable de promover acciones de prevención y organización en sus localidades.
3. Reformular el material de Diseña El Cambio para las capacitaciones y formatos de apoyo adaptando el lenguaje para un público joven, fuera del ámbito escolar.
4. Convocar Maestros Guía expertos para aplicar la metodología con jóvenes de comunidades, asumiendo el rol de guía experto.

5. Adecuar la plataforma de INDECI Educa para sostener el material de inscripción y soporte.
6. Desarrollar un programa piloto

#### 6.5 ESTRATEGIAS DE MERCADEO:

- Precio – costo:
  1. El costo psicológico será cubierto de ante mano dado que a las capacitaciones y a la ejecución, los jóvenes se inscribirán por voluntad y motivación propia.
  2. La motivación personal de los participantes es el elemento relevante para tener la visión del costo de tiempo como inversión.
  3. El poder asumir un lugar protagónico dentro de una cultura de cuidar vidas elimina el costo monetario menor de presentarse.
  4. Recibir la capacitación y el acompañamiento, así como el reconocimiento final con un certificado de participación da un balance positivo frente al costo de oportunidad.
- Plaza:
  1. La difusión para realizar las convocatorias a los jóvenes será a través de INDECI como institución encargada y en interacción con los gobiernos regionales y locales. Siendo relevante generar pilotos en localidades donde hay una sensibilización inicial y una percepción positiva sobre los alcances de la metodología.
  2. La plaza para las capacitaciones se propone los espacios físicos de los locales comunales, donde desarrollar los talleres presenciales.
  3. La plataforma de INDECI Educa sería el soporte virtual donde presentar el material de soporte. La información específica irá en línea con la información estratégica que define INDECI comunicar a la población para estar preparada.
  4. El Facebook y la página web de las municipalidad participantes serán canales para gestionar tanto la distribución de la oferta de los talleres de capacitación como para comunicar la información específica del sentido de los mismos. Siendo relevante trabajar en coordinación con

el área responsable de la comunicación de las municipalidades a fin que los mensajes estén alineados con el objetivo buscado.

- Promoción:
  1. Dado que durante las primeras etapas no se percibe con claridad las ganancias de la metodología, es relevante fortalecer promocionar los beneficios concretos que los participantes reciben. Un certificado de participación y logro de proyecto acreditado por las autoridades locales e INDECI, y el valor de la experiencia para señalarlo en su curriculum vitae.
  2. Sería relevante generar alianzas con instituciones educativas superiores donde se pueda dar mayor promoción a los logros específicos de los proyectos, evidenciando capacidades de liderazgo y responsabilidad ciudadana.

## 6.6 PROGRAMA PILOTO

### 6.6.1 Recursos requeridos para la ejecución del Programa Piloto:

- Etapa de planificación:
  1. Plataforma virtual preparada para sostener el programa: las inscripciones y el material de apoyo.
  2. Material básico para la inscripción y apoyo virtual.
  3. 1 Personal responsable de implementar la plataforma y sostener su funcionamiento.
  4. 1 Profesional experto en enseñanza de la metodología para la ejecución de los talleres de capacitación.
  5. 2 Profesional experto en la aplicación de la metodología para dar el servicio de guía experto en el proceso de ejecución.
  
- Etapa de difusión:
  1. Material gráfico para la campaña de sensibilización, difusión y convocatoria a jóvenes de la comunidad.
  2. Responsable de ejecutar la campaña de sensibilización, difusión y convocatoria a jóvenes de la comunidad.

- Etapa de capacitación:
  1. Local ubicado dentro del distrito
  2. Taller de capacitación experiencial de 4 horas de duración, que incluya comprensión del programa y sus componentes, conocimiento teórico de la metodología y experiencia sobre su aplicación y presentación de los guías expertos.
  
- Etapa de inscripción:
  1. Plataforma virtual habilitada para dar servicio de inscripción de proyectos y participantes.
  2. Asignación de grupos/proyectos inscritos a los guía expertos
  
- Etapa de ejecución:
  1. Aplicación de la metodología con el acompañamiento del guía experto asignado: 5 visitas presenciales del guía expertos durante la etapa de aplicación de la metodología a modo de asesoría - una visita en etapa 1 (siente), una visita por etapa 2 (sueña), dos visitas en etapa 3 (Haz), y 1 vista para la etapa 4 (comparte). Adicionalmente se habilita la comunicación vía Whatsapp u otro mecanismo que las partes acuerden.
  
- Etapa de cierre:
  1. Local para la presentación formal de los proyectos concluidos a la autoridad local, INDECI y a la comunidad.
  2. Certificados de participación y logro.

## 6.6.2 Monitoreo del Programa Piloto

### 6.6.2.1 Objetivos del Sistema de Monitoreo

Evidenciar si el programa piloto genera el aprendizaje buscado y contribuye con el desarrollo y reforzamiento de las competencias de liderazgo y responsabilidad ciudadana, sobre temas de prevención de riesgos en jóvenes de la comunidad.

### 6.6.2.2 Objetivos específicos

1. Monitorear la eficacia de la inversión en capacitaciones y en acompañamiento sobre el logro de proyectos ejecutados con jóvenes experimentados.
2. Monitorear el nivel de satisfacción de los participantes por la experiencia vivida.
3. Monitorear la efectividad de la promoción del programa en jóvenes hombres y mujeres de la comunidad.

### 6.6.2.3 Indicadores de monitoreo:

Cuadro N° 6.1 Indicador: Jóvenes que completan el ciclo propuesto por el programa

<b>Conceptos</b>	<b>Definiciones</b>
Nombre del indicador	Jóvenes que completan el ciclo propuesto por el programa
Ámbito del indicador	Indicador de resultado final – porcentaje de jóvenes a culminar los 4 ciclos de la metodología de Diseña el Cambio
Definición conceptual del indicador	El indicador dará información sobre el porcentaje de jóvenes inscritos en el programa que completaron el desarrollo de la metodología al final del periodo de tiempo señalado, frente al universo inicial que recibió la información y capacitación del programa.
Dimensión de desempeño	Va referido a la eficacia del programa para sostener el proceso y llegar a término.
Justificación de la propuesta del indicador	Dada la característica del programa, cuya actividad es cíclica; resulta relevante tener la data de cuan eficiente es el proceso de acompañamiento a los jóvenes participantes y saber qué porcentaje del costo de inversión en capacitación deviene en un resultado eficaz, al recoger la data del porcentaje de los proyectos iniciados con el acompañamiento de un experto guía que llegan a ser proyectos culminados.

Limitaciones y supuestos empleados en la medición del indicador	El indicador dará data general. Para un análisis de causas se requiere acompañar con otros indicadores de perfil cualitativo u otra metodología de levantamiento de información como sería una encuesta, que expliquen con más detalle los motivos específicos por el cual los jóvenes abandonan o no el proceso propuesto.
Precisiones técnicas	El universo de este indicador son todos los jóvenes donde el proyecto hizo contacto y aceptaron participar en la capacitación e inscribirse para desarrollar un proyecto aplicando la metodología.
Método de cálculo	Numerador: # de jóvenes que completaron el ciclo Denominador: # de jóvenes que aceptaron en un inicio completar el ciclo *100 % de jóvenes que completaron el ciclo (-) % de jóvenes que aceptaron en un inicio completar el ciclo
Periodicidad de las mediciones	Ciclo
Fuente de datos	Data del proyecto obtenida por la entrega de los jóvenes del proyecto escolar concluido en sus 4 etapas.
Línea de base	Jóvenes capacitados e inscritos para participar al inicio del ciclo

Cuadro N° 6.2 Indicador: Jóvenes satisfechos con el aporte de la experiencia del proyecto en el desarrollo de competencias de liderazgo y trabajo en equipo para la prevención de riesgos de su comunidad

Conceptos	Definiciones
Nombre del indicador	Jóvenes satisfechos con el aporte de la experiencia del proyecto en el desarrollo de competencias de liderazgo y trabajo en equipo para la prevención de riesgos de su comunidad.
Ámbito del indicador	Indicador de producto - Nivel de satisfacción de los jóvenes sobre el aporte de la experiencia del proyecto para el desarrollo de competencias de liderazgo y trabajo en equipo para la prevención de riesgos de su comunidad.

Definición conceptual del indicador	El indicador dará información de primera fuente sobre el producto deseado. Específicamente el porcentaje de jóvenes que observan aprendizaje en ellos mismos luego de pasar por la experiencia del programa. Porcentaje de jóvenes que observan sus acciones de estos alumnos que les demuestran algún nivel de manejo de la competencia de liderazgo.
Dimensión de desempeño	Eficacia
Justificación de la propuesta del indicador	El indicador es considerado de producto porque dará información sobre el objetivo buscado por el programa que apunta a facilitar el desarrollo de las competencias de liderazgo y desarrollo de ciudadanía por un aprendizaje de tipo experiencial. Se justifica recoger la percepción de los jóvenes para evidenciar si ellos mismos consideran que la experiencia les deja los aprendizajes buscados.
Limitaciones y supuestos empleados en la medición del indicador	La entrevista tendrá preguntas abiertas y la aplicación de un instrumento que requiere las siguientes precisiones técnicas.
Precisiones técnicas	Se desarrolla un instrumento que contenga 5 frases que señalen comportamientos que muestren manejo de la competencia de liderazgo y 5 frases que señalen comportamientos que muestran manejo de la competencia de responsabilidad ciudadana. Los jóvenes califican dichos comportamientos dándole un puntaje en una escala de 1 al 5, donde 1 equivale a no presentar ese comportamiento, y 5 como un comportamiento incorporado al 100%. 2, 3, y 4 serán valores intermedios: 2 = 25%, 3 = 50%, 4 = 75%.
Método de cálculo	Se evaluará actitudes que reflejen competencias de liderazgo y responsabilidad ciudadana por comportamientos observados en ellos mismo.
Periodicidad de las mediciones	Al finalizar el ciclo
Fuente de datos	Entrevistas a los jóvenes participantes

Cuadro N° 6.3 Indicador: Balance de participación entre hombres y mujeres en el proyecto

Conceptos	Definiciones
Nombre del indicador	Balance de participación entre hombres y mujeres en el proyecto
Ámbito del indicador	Indicador de resultado final sobre el porcentaje de participación de jóvenes según el sexo.
Definición conceptual del indicador	El indicador dará información específica si hay tendencia significativa por diferencia de sexo para participar en el proyecto.
Dimensión de desempeño	Va referido a verificar si la propuesta viene siendo acogida o no, por jóvenes de ambos sexos en las mismas proporciones.
Justificación de la propuesta del indicador	Buscando igualdad de oportunidades, es relevante verificar si la propuesta y los mensajes para comunicarla vienen siendo motivadores y cercanos a todos, sean hombre o mujer.
Limitaciones y supuestos empleados en la medición del indicador	El indicador parte del supuesto que el programa accede a jóvenes con un porcentaje similar entre hombres y mujeres.
Precisiones técnicas	El universo de este indicador son todos los jóvenes inscritos como participantes del proyecto.
Método de cálculo	<p>a. Numerador: # de jóvenes hombres que participaron en el proyecto.  Denominador: # de jóvenes hombres y mujeres que participaron en el proyecto *100.  % de jóvenes hombres que participaron en el proyecto (-)  % de jóvenes hombres y mujeres que participaron en el proyecto.</p> <p>b. Numerador: # de jóvenes mujeres que participaron en el proyecto.  Denominador: # de jóvenes hombres y mujeres que</p>

	participaron en el proyecto *100. % de jóvenes mujeres que participaron en el proyecto (-) % de jóvenes hombres y mujeres que participaron en el proyecto.
Periodicidad de las mediciones	Ciclo
Fuente de datos	Data del Proyecto obtenida en la ficha de entrega de los proyectos finalizados.

### 6.6.3 Períodos de evaluación:

La evaluación será de resultados. Se realizará completando el ciclo de aplicación de la metodología en el programa piloto a fin de poder recoger los alcances logrados y realizar los ajustes requeridos.

### 6.6.4 Cronograma de trabajo

Se plantea un cronograma de trabajo que abarca tanto el momento de preparación como el momento de aplicación de la metodología.

El momento de preparación que abarca la difusión, capacitación e inscripción, tiene una duración de hasta cuatro semanas. La difusión y convocatoria para el taller de capacitación durará hasta tres semanas. El taller de capacitación de cuatro horas se realiza al concluir la tercera semana e inmediatamente concluido éste, se abren las inscripciones virtuales por una semana más. Terminada la cuarta semana se da inicio a la etapa de aplicación de la metodología con el desarrollo de los proyectos.

En el plan piloto el proceso de desarrollo de proyectos por los jóvenes inscritos tendrá una duración de hasta doce semanas. Se plantean tres sesiones con el acompañamiento del guía experto para desarrollar las primeras dos etapas SIENTE y SUEÑA. Luego se da inicio al proceso de ejecución con la tercera etapa HAZ con una duración de hasta ocho semanas. Finalmente se realiza la etapa COMPARTE que consiste en una última sesión de presentación de los proyectos culminados a la comunidad y reconocimiento de los logros.

Posterior a ello se realiza la evaluación del plan piloto (Ver cuadro # 6.4).

Cuadro N° 6.4 Cronograma de trabajo

ETAPA	Semana															
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Difusión y convocatoria	■	■	■													
Capacitación			■													
Inscripción de proyectos			■	■												
Siente					■											
Sueña						■	■									
Haz								■	■	■	■	■	■	■	■	■
Comparte																■



## BIBLIOGRAFÍA

BROWN, Tim

“Design Thinking Defined”, página web IDEO Desingthinking. Consulta:  
3 de abril de 2020.

<https://designthinking.ideo.com/>

BUCHAMAN, Richard

1992 “Wicked Problems in Design Thinking” Design Issues, vol. 8, no. 2.  
Consulta: 13 de mayo de 2020

[www.jstor.org/stable/1511637](http://www.jstor.org/stable/1511637)

BUSTAMANTE MURRUGARRA, Rogger Alexander

2019 “Estudio de caso del modelo de gestión de la asociación privada sin fines de lucro Enseña Perú” y el análisis de su propuesta para mejorar la calidad educativa en las instituciones educativas peruanas (2012 – 2014). Pontificia Universidad Católica del Perú, Escuela de Posgrado

<http://hdl.handle.net/20.500.12404/13278>

CENTRO NACIONAL DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO (CEPLAN)

2017 “Directiva para la Actualización del Plan Estratégico de Desarrollo Nacional” Directiva N°001-2017-CEPLAN/PCD. Consulta: 17 de agosto de 2018.

[http://www.ceplan.gob.pe/wp-content/uploads/2017/05/RS\\_PCD\\_0262017.pdf](http://www.ceplan.gob.pe/wp-content/uploads/2017/05/RS_PCD_0262017.pdf)

CUENTAS, Susan RIVAS, Rocío

2013 Línea de base del proyecto: "Enseñar a jugar" en Chiclayo-Lambayeque. Pontificia Universidad Católica del Perú, Escuela de Posgrado <http://hdl.handle.net/20.500.12404/4927>

DESIGN FOR CHANGE

“Design Thinking Guide Evaluation” página web Design for Change Research. Consulta: 20 de octubre de 2018

<https://www.dfcworld.com/SITE/Research>

## DISEÑA EL CAMBIO

“¿Quiénes Somos?” y “¿Qué es Diseña el Cambio?”, página web Diseña el Cambio – Perú. Consulta: 4 de abril de 2019  
[www.dec.org.pe/que-es-disena-el-cambio](http://www.dec.org.pe/que-es-disena-el-cambio)

## FONDO DE LAS NACIONES UNIDAS PARA LA INFANCIA (UNICEF)

2006 “Convención sobre los Derechos del Niño” UNICEF Comité Español. Consulta: 17 de agosto de 2018.  
<https://www.un.org/es/events/childrenday/pdf/derechos.pdf>

## HAYAGREEVA, Rao PHANISH, Puranam JASJIT, Singh

2016 Does Design Thinking Training Really Increase Creativity? Results from an Experiment with Middle-School Students. Universidad de Stanford. Consulta: 20 de agosto de 2018.  
[https://www.dfcworld.com/file2015/research\\_stanford.pdf](https://www.dfcworld.com/file2015/research_stanford.pdf)

## LOCKWOOD, Thomas

“Ten characteristics of great design leaders” Lockwood resource blog. Consulta: 3 de abril de 2020  
<https://lockwoodresource.com/ten-characteristics-of-great-design-leaders/>

## LOCKWOOD, Thomas

“A kick start to designing cultures of Innovation” Lockwood resource blog. Consulta: 3 de abril de 2020.  
<https://lockwoodresource.com/a-kick-start-to-designing-cultures-of-innovation/>

## MARINA, José Antonio

2019 “Niveles de comprensión”, serie Hologramas de Periodismo Expansivo, Blog Biografía de la Humanidad. Consulta: 27 de abril de 2020  
<https://biografiadelahumanidad.com/blog/niveles-de-comprension/>

## MARINA, José Antonio

2019 “Pensamiento”, página web de José Antonio Marina. Consulta: 27 de abril de 2020

, <https://www.joseantoniomarina.net/pensamiento-de-jose-antonio-marina/>

MATURANA, Humberto NISIS, Sima

1995 Formación Humana y Capacitación Santiago: UNICEF-CHILE /  
DOLMEN EDICIONES, 1997. pp. 9 – 24

MINISTERIO DE EDUCACIÓN DEL PERÚ (MINEDU)

2012 Normas Legales, Decreto Supremo N° 009-2016-MINEDU. El Peruano.  
Lima, 24 de julio de 2016. Consulta: 30 de agosto de 2018  
<https://busquedas.elperuano.pe/download/url/modifican-el-reglamento-de-la-ley-n-28044-ley-general-de-e-decreto-supremo-n-009-2016-minedu-1408499-7>

MINISTERIO DE EDUCACIÓN DEL PERÚ (MINEDU)

2003 “Ley General de Educación Nro. 28044”. Consulta: 18 de agosto de 2018  
[www.minedu.gob.pe/p/ley\\_general\\_de\\_educacion\\_28044.pdf](http://www.minedu.gob.pe/p/ley_general_de_educacion_28044.pdf)

MINISTERIO DE EDUCACIÓN DEL PERÚ (MINEDU)

2016 “Informe de evaluación de Ciudadanía en sexto grado – 2013 ¿Qué logros de aprendizaje en Ciudadanía muestran los estudiantes al finalizar la primaria?” Oficina de Medición de la Calidad de los Aprendizajes del Ministerio de Educación del Perú. Consulta: 17 de agosto de 2018.  
[minedu.gob.pe/wpcontent/uploads/2016/07/EM\\_Ciudadania\\_baja.pdf](http://www.minedu.gob.pe/wpcontent/uploads/2016/07/EM_Ciudadania_baja.pdf)

MINISTERIO DE EDUCACIÓN DEL PERÚ (MINEDU)

2017 “El Perú en PISA 2015 Informe nacional de resultados” Oficina de Medición de la Calidad de los Aprendizajes del Ministerio de Educación del Perú. Consulta: 17 de agosto de 2018.  
[http://umc.minedu.gob.pe/wp-content/uploads/2017/04/Libro\\_PISA.pdf](http://umc.minedu.gob.pe/wp-content/uploads/2017/04/Libro_PISA.pdf)

MINISTERIO DE EDUCACIÓN DEL PERÚ (MINEDU)

2018 “¿Qué hacemos?”. Página web del Ministerio de Educación del Perú.  
Consulta: 30 de agosto de 2018.

[www.gob.pe/736-ministerio-de-educacion-que-hacemos](http://www.gob.pe/736-ministerio-de-educacion-que-hacemos)

#### MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE MALA

2017 “Plan Local de Seguridad Ciudadana del Distrito de Mala”  
Comité Distrital de Seguridad Ciudadana. Consulta: 15 de diciembre de 2018.

<http://munimala.gob.pe/wp-content/uploads/2016/12/PLAN-LOCAL-2017-SEGURIDAD-CIUDADANA.pdf>

#### ORGANIZACION DE LAS NACIONES UNIDAS (ONU)

1959 “Declaración de los Derechos del Niño” resolución 1386 (XIV), tema 64.  
página web ONU. Consulta: 17 de agosto de 2018.

[https://undocs.org/es/A/RES/1386%20\(XIV\)](https://undocs.org/es/A/RES/1386%20(XIV))

#### ORGANIZACION DE LAS NACIONES UNIDAS (ONU)

2015 “Seguimiento de los resultados de la Cumbre del Milenio”, proyecto de resolución remitido a la cumbre de las Naciones Unidas para la aprobación de la agenda para el desarrollo después de 2015 por la Asamblea General en su sexagésimo noveno período de sesiones.  
Consulta: 17 de agosto de 2018.

[http://www.internationaldisabilityalliance.org/sites/default/files/resources/documents/15/12/2030\\_agenda\\_for\\_sustainable\\_development\\_spanish.pdf](http://www.internationaldisabilityalliance.org/sites/default/files/resources/documents/15/12/2030_agenda_for_sustainable_development_spanish.pdf)

#### ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y EL DESARROLLO ECONÓMICO

2015 “Pisa 2015 Resultados Claves”. Consulta: 17 de agosto de 2018.

[www.oecd.org/pisa/pisa-2015-results-in-focus-ESP.pdf](http://www.oecd.org/pisa/pisa-2015-results-in-focus-ESP.pdf)

#### PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERU (PUCP)

2017 Capítulo “Innovación y Universidad responsable: conectando las energías de los alumnos y comunidad PUCP para desarrollar soluciones sostenibles a problemas del entorno” Daniel Mc Bride Gonzalez: “la igualdad compleja”. Cuadernos de innovación en la docencia universitaria. Lima: PUCP, pp. 118 -129

REAL ACADEMIA ESPAÑOLA (RAE)

2014 Diccionario de la lengua española, La vigesimotercera edición. Consulta: 29 de agosto de 2018.

<https://dle.rae.es/>

RORTY, Richard

2000 Capítulo 9: "Derechos humanos, racionalidad y sentimentalismo". Verdad y Progreso. Barcelona: Paidós, pp. 219-242

SEMINARIO, Bruno SANBORN, Cynthia A. ALVA, Nikolai

2012 Capítulo 11. "La educación que queremos" Gustavo Yamada y Juan Francisco Castro Cuando despertemos en el 2062 visiones del Perú en 50 años. Lima: Universidad del Pacífico, 2014. pp.403 – 442

SENGE, Peter

2010 Capítulo 18: "La nueva función del líder". La Quinta Disciplina. Sexta edición. Buenos Aires: Granica, pp. 418 - 426

SERRAT, Olivier

2017 "Does Design Thinking Training Really Increase Creativity?" Knowledge Solutions Capítulo 18 "Design Thinking", página 130 Research Gate. Consulta: 4 abril de 2019.

[https://www.researchgate.net/publication/318016179\\_Design\\_Thinking](https://www.researchgate.net/publication/318016179_Design_Thinking)

TELEVISIÓN ESPAÑOLA, SMART PLANET

2011 "Redes 114 Inteligencias Múltiples a Inteligencia Personalizada".

Consulta: 20 de mayo de 2020

[https://www.youtube.com/watch?time\\_continue=241&v=5dT2rMoVAXk&feature=emb\\_title](https://www.youtube.com/watch?time_continue=241&v=5dT2rMoVAXk&feature=emb_title)

VYGOYSKI, Lev

1978 "El desarrollo de los procesos psicológicos superiores" edición al cuidado de Michael Cole, Vera John-Steiner, Sylvia Scribner y Ellen Souberman Tercera edición. Barcelona: Crítica.