

# PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

## Escuela de Posgrado



Análisis de factores que limitan y/o contribuyen a la eficacia de un programa de responsabilidad social empresarial en el sector educación. Caso: Programa “Aprendiendo para Crecer” en la provincia de Oyón de la región Lima durante el periodo 2020-2021

Tesis para obtener el grado académico de Magistra en Gerencia Social con mención en Gerencia de Programas y Proyectos de Desarrollo que presenta:

***Cintya Rosani Carrión Torres***

Asesor:

***Mg. Luis Alberto Maldonado Villavicencio***


Lima, 2023

## Informe de Similitud

Yo, Maldonado Villavicencio, Luis Alberto, docente de la Escuela de Posgrado de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesor de la tesis titulado “Análisis de factores que limitan y/o contribuyen a la eficacia de un programa de responsabilidad social empresarial en el sector educación. Caso: Programa Aprendiendo para Crecer en la provincia de Oyón de la región Lima durante el periodo 2020-2021”, de la autora Carrion Torres, Cintya Rosani,dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 11%. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software *Turnitin* el 14/02/2023.
- He revisado con detalle dicho reporte y la Tesis o Trabajo de Suficiencia Profesional, y no se advierte indicios de plagio.
- Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las pautas académicas.

San Miguel, 20 de febrero del 2023.

Apellidos y nombres del asesor: Maldonado Villavicencio, Luis Alberto	
DNI: 07028688	Firma 
ORCID: 0000-0002-1166-7615	

## RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación tuvo como objetivo principal analizar los factores que limitan y/o contribuyen a la eficacia del programa “Aprendiendo para Crecer” a través del análisis de la gestión de sus procesos, participación y articulación multisectorial, y percepciones de beneficiarios para proponer recomendaciones que mejoren la implementación y la eficacia de la intervención de responsabilidad social empresarial durante el periodo 2020-2021 en la región Oyón de Lima-Perú.

Para ello, se recurrió en un enfoque metodológico cualitativo mediante el cual se aplicaron entrevistas semi estructuradas a representantes de las entidades involucradas: compañía Buenaventura, Universidad Peruana Cayetano Heredia (UPCH) y la Asociación Empresarios por la Educación (ExE), focus group y entrevistas a profundidad a las y los docentes beneficiarios del programa y revisión documental de gabinete. Se plantearon como variables de estudio: a) la gestión de procesos del programa en sus dimensiones planificación; difusión y posicionamiento, selección y focalización de beneficiarios; componente formativo; componente comunitario; componente de investigación, y monitoreo y evaluación de la intervención; b) participación y articulación multisectorial de los actores involucrados y c) las percepciones de los docentes y directivos beneficiarios de la Red Oyón.

Los hallazgos de la investigación demuestran que los factores que contribuyeron se vinculan a la expertise y trayectoria de las entidades participantes en materia educativa, el compromiso docente al participar de las estrategias formativas, la adaptabilidad del programa frente al contexto de pandemia al reconfigurar su modalidad de intervención, el manejo de instrumentos y herramientas de monitoreo constante. Por el contrario, los factores que limitaron la intervención se vincularon a restricciones presupuestales, las limitaciones propias del contexto de pandemia COVID 19, la carencia de un diagnóstico socioeconómico inicial de beneficiarios directos e indirectos que permita articular las estrategias formativas brindadas con la realidad social de la comunidad educativa, las dificultades de conectividad para llevar a cabo las actividades en zonas de alta ruralidad, la alta carga laboral docente y resistencias de ciertas autoridades de la UGEL para institucionalizar el programa en el territorio.

## **ABSTRACT**

The main objective of this research was to analyze the factors that limit and / or contribute to the effectiveness of the "Learning to Grow" program through the analysis of the management of its processes, participation and multisectoral articulation, and perceptions of beneficiaries to propose recommendations that improve the implementation and effectiveness of the corporate social responsibility intervention during the 2020-2021 period in the Oyón de Lima-Peru region.

For this, a qualitative methodological approach was used through which in-depth interviews were applied to representatives of the entities involved: Buenaventura company, Universidad Peruana Cayetano Heredia (UPCH) and the Asociación Empresarios por la Educación (ExE), in-depth interviews and focus group with the beneficiary teachers of the program, and desk documentary review. The study variables were: a) the management of the program's processes in its planning dimensions; diffusion, positioning and institutionalization; selection and targeting of beneficiaries; training component; community component; research component, and monitoring and evaluation of the intervention; b) participation and multisectoral articulation of the actors involved and c) the perceptions of the teachers and directors who are beneficiaries of the Oyón Network.

The research findings show that the contributing factors are linked to the expertise and trajectory of the participating entities in educational matters, the commitment of teachers when participating in the training strategies, the adaptability of the program to the context of pandemic and reconfiguration from its intervention modality to virtuality, the management of instruments and constant monitoring tools. On the contrary, the factors that limited the intervention were linked to budget limitations, connectivity difficulties to carry out activities in highly rural areas, high teaching workload and resistance from UGEL authorities to institutionalize the program in the territory.

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	11
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	14
1.1 Planteamiento del problema .....	14
1.1.1 Pregunta General.....	20
1.1.2 Preguntas específicas.....	20
1.2 Justificación .....	21
1.3 Objetivos .....	23
1.3.1 Objetivo General .....	23
1.3.2 Objetivos Específicos .....	23
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....	24
2.1 Contexto social.....	24
2.2 Contexto Normativo .....	37
2.2.1 Marco normativo internacional .....	37
2.2.2 Marco normativo nacional .....	39
2.3 ESTUDIOS RELACIONADOS .....	41
2.4 MARCO CONCEPTUAL .....	45
2.4.1 Educación de calidad, enfoque de desarrollo humano y desarrollo sostenible .....	45
2.4.2 Capacitación docente y acompañamiento pedagógico en Educación Básica Regular (EBR) .....	48
2.4.4 Evaluación de estudiantes en Educación Básica Regular (EBR) ...	49
2.4.5 Responsabilidad social empresarial (RSE).....	50
2.4.6 Programas y Proyectos de RSE alineados al sector educación en el Perú	55
2.4.7 Gestión por procesos.....	56
Evaluación de procesos en intervenciones del sector público .....	61
CAPÍTULO III: DISEÑO METODOLÓGICO .....	71
3.1 Forma de la investigación .....	71
3.2 Estrategia metodológica.....	71
3.3 Técnicas e instrumentos de recopilación de información.....	73
3.4 Fuentes de información.....	74
3.5 Diseño muestral .....	74
3.6 Matriz de consistencia.....	75
3.7 Definición y operacionalización de variables .....	76
3.8 Trabajo de campo .....	77
3.9 Procesamiento y análisis de la información .....	80

CAPÍTULO IV - ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS .....	82
4.1 Factores contribuyentes y limitantes en la gestión de procesos del programa ApC .....	82
4.1.1 Análisis del proceso de planificación .....	83
4.1.1.1 Descripción de actividades, componentes y actores .....	83
4.1.1.2 Límites del proceso y articulación con otros.....	86
4.1.1.3 Insumos y recursos .....	89
4.1.1.4 Productos .....	89
4.1.1.5 Coordinación .....	89
4.1.1.6 Hallazgos vinculados a los factores contribuyentes del proceso de planificación .....	90
4.1.1.7 Hallazgos vinculados a los factores limitantes del proceso de planificación .....	95
4.1.2 Análisis del proceso de difusión y posicionamiento .....	101
4.1.2.1 Descripción de actividades, componentes y actores .....	101
4.1.2.2 Límites del proceso y articulación con otros.....	103
4.1.2.3 Insumos y recursos .....	105
4.1.2.4 Productos .....	105
4.1.2.5 Coordinación .....	105
4.1.2.6 Hallazgos vinculados a los factores contribuyentes del proceso de difusión y posicionamiento .....	105
4.1.2.7 Hallazgos vinculados a los factores limitantes del proceso de difusión y posicionamiento.....	110
4.1.3 Análisis del proceso de selección y focalización de beneficiarios .....	112
4.1.3.1 Descripción de actividades, componentes y actores .....	113
4.1.3.2 Límites del proceso y articulación con otros.....	114
4.1.3.3 Insumos y recursos .....	116
4.1.3.4 Productos .....	116
4.1.3.5 Coordinación .....	116
4.1.3.6 Hallazgos vinculados a los factores contribuyentes del proceso de selección y focalización de beneficiarios.....	116
4.1.3.7 Hallazgos vinculados a los factores limitantes del proceso de selección y focalización de beneficiarios.....	118
4.1.4 Análisis del componente formativo .....	120
4.1.4.1 Descripción de actividades, componentes y actores .....	120
4.1.4.2 Límites del proceso y articulación con otros .....	123
4.1.1.3 Insumos y recursos .....	125
4.1.4.4 Productos .....	125

4.1.4.5	Coordinación .....	126
4.1.4.6	Hallazgos vinculados a los factores contribuyentes del componente formativo .....	127
4.1.4.7	Hallazgos vinculados a los factores limitantes del componente formativo .....	132
4.1.5	Análisis del componente comunitario .....	135
4.1.5.1	Descripción de actividades, componentes y actores .....	135
4.1.5.2	Límites del proceso y articulación con otros.....	137
4.1.5.3	Insumos y recursos .....	139
4.1.5.4	Productos .....	139
4.1.5.5	Coordinación .....	139
4.1.4.8	Hallazgos vinculados a los factores contribuyentes del componente comunitario.....	140
4.1.4.9	Hallazgos vinculados a los factores limitantes del componente comunitario.....	142
4.1.6	Análisis del componente de investigación .....	143
4.1.6.1	Descripción de actividades, componentes y actores .....	143
4.1.6.2	Límites del proceso y articulación con otros.....	145
4.1.6.3	Insumos y recursos .....	147
4.1.6.4	Productos .....	147
4.1.6.5	Coordinación .....	147
4.1.6.6	Hallazgos vinculados a los factores contribuyentes del componente de investigación.....	147
4.1.6.7	Hallazgos vinculados a los factores limitantes del componente de investigación .....	149
4.1.7	Análisis del proceso monitoreo y evaluación del programa .....	152
4.1.7.1	Descripción de actividades, componentes y actores .....	153
4.1.7.2	Límites del proceso y articulación con otros .....	154
4.1.7.3	Insumos y recursos .....	156
4.1.7.4	Productos .....	156
4.1.7.5	Coordinación .....	156
4.1.7.6	Hallazgos vinculados a los factores contribuyentes del proceso de monitoreo y evaluación .....	156
4.1.7.7	Hallazgos vinculados a los factores limitantes del proceso de monitoreo y evaluación .....	159
4.1.8	Hallazgos relacionados a los factores contribuyentes y factores limitantes en la gestión de procesos del programa ApC.....	163
4.2	Factores contribuyentes y limitantes identificados en la participación y articulación intersectorial del programa ApC.....	172

4.2.1 Participación y articulación de la academia (Universidad Peruana Cayetano Heredia) en el programa ApC.....	173
4.2.2 Participación y articulación de la sociedad civil (Empresarios por la Educación) en el programa ApC.....	178
4.2.3 Participación y articulación del sector privado (Compañía Buenaventura) en el programa ApC.....	182
4.2.4 Hallazgos relacionados a los factores contribuyentes en la participación y articulación intersectorial del programa ApC .....	185
4.2.5 Hallazgos relacionados a los factores limitantes en la participación y articulación intersectorial del programa ApC .....	186
4.3 PERCEPCIONES DE LOS DOCENTES Y DIRECTIVOS.....	187
4.3.1 Percepciones de docentes y directivos sobre el componente formativo del programa ApC.....	188
4.3.2 Percepciones de docentes y directivos sobre el componente comunitario del programa ApC.....	206
4.3.3 Percepciones de docentes y directivos sobre el propósito general del programa ApC .....	208
4.3.4 Hallazgos relacionados a las percepciones de docentes y directivos beneficiarios del programa ApC.....	212
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES .....	217
CAPÍTULO VI: RECOMENDACIONES .....	231
CAPÍTULO VII: PROPUESTA DE MEJORA .....	240
1. PROCESOS ESTRATÉGICOS DEL PROGRAMA APC .....	243
2. Ficha técnica para proceso estratégico .....	247
1. PROCESOS MISIONALES DEL PROGRAMA APC .....	250
2. Ficha técnica para proceso misional .....	256
PROCESOS DE SOPORTE DEL PROGRAMA APC .....	259
3. Ficha técnica para proceso de soporte.....	263
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	266
ANEXOS .....	278
ANEXO 1: MATRIZ DE CONSISTENCIA.....	278
ANEXO 2: MATRIZ DE PREGUNTAS, VARIABLES, FUENTES, ORGANIZACIÓN, TÉCNICAS Y CÓDIGO DE INSTRUMENTOS .....	282
ANEXO 3: GUIAS DE ENTREVISTA .....	285
ANEXO 4: GUIA DE FOCUS GROUP .....	311



## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Metas de atención establecidas para el programa en el periodo 2020-2021 .....	32
Tabla 2: Estudios programados en el componente de investigación .....	35
Tabla 3: Metas del Objetivo de Desarrollo Sostenible N°4 - Educación de calidad. ....	45
Tabla 4: Secuencia para la adopción del enfoque basado en procesos .....	58
Tabla 5: Ficha de identificación y equivalencia de procesos.....	67
Tabla 6: Metodología de gestión de procesos de acuerdo a la Presidencia del Consejo de Ministros (2018) .....	64
Tabla 7: Ficha de identificación y equivalencia de procesos .....	67
Tabla 8: Aspectos de evaluación de acuerdo al CONEVAL (2017) .....	69
Tabla 9: Temas de evaluación de procesos - CONEVAL.....	72
Tabla 10: Técnicas y fuentes de información .....	73
Tabla 11: Diseño muestral.....	74
Tabla 12: Variables y definiciones operativas .....	76
Tabla 13: Trabajo de campo realizado según fuentes, organización, técnicas, fecha y código de instrumentos.....	78
Tabla 14: Resumen del proceso de planificación .....	85
Tabla 15: Resumen del proceso de difusión y posicionamiento.....	102
Tabla 16: Resumen del proceso de selección y focalización de beneficiarios ..	114
Tabla 17 Estrategias desarrolladas en el componente formativo .....	120
Tabla 18: Programación de actividades en el componente formativo periodo 2020 .....	122
Tabla 19: Programación de actividades en el componente formativo periodo 2021 .....	122
Tabla 20: Cronograma de actividades del componente formativo .....	125
Tabla 21: Resumen del proceso componente comunitario .....	137
Tabla 22: Resumen del proceso de investigación.....	144
Tabla 23: Resumen del proceso de monitoreo y evaluación .....	154
Tabla 24: Tipología de evaluación según criterios múltiples .....	163
Tabla 25: Actores y responsabilidades en el programa APC .....	173

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Modelo general de procesos - CONEVAL.....	66
Ilustración 2: Flujograma del proceso de planificación.....	88
Ilustración 3: Flujograma del proceso de difusión y posicionamiento.....	104
Ilustración 4: Flujograma del proceso de selección y focalización de beneficiarios .....	115
Ilustración 5: Flujograma del componente formativo .....	124
Ilustración 6: Flujograma del componente comunitario .....	138
Ilustración 7: Flujograma del componente de investigación.....	146
Ilustración 8: Flujograma del proceso de monitoreo.....	155
Ilustración 9:: Mapeo de procesos CONEVAL adaptado al programa ApC .....	171
Ilustración 10: Mapeo de procesos - Programa ApC.....	172

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco infinitamente a Dios por la enorme bendición de haber culminado esta etapa académica de mi vida profesional, la cual, sin lugar a dudas, ha representado un camino versátil de alegrías y desafíos constantes...durante los dos años de pandemia que nos tocó vivir en las aulas virtuales.

De manera muy especial, quisiera agradecer al profesor Luis Maldonado, asesor, maestro y guía, quién tuvo la gentileza de guiarnos a todos los colegas de grupo para llegar a cumplir esta meta profesional. Con mucha paciencia y buen ánimo, nos brindó sus orientaciones y recomendaciones para continuar hasta el final; aún inclusive frente a las vicisitudes presentadas, siempre confió en mis capacidades y me alentó en cada clase a esforzarme con perseverancia dando lo mejor, inspirándome con su ejemplo.

A mis apreciado/as familiares y amistades, quienes me brindaron con mucho amor y solidaridad sus palabras de aliento y motivación para continuar cuando más lo necesitaba, muchas gracias por su cariño y entusiasmo. Especialmente a mi pequeña Ponjymiel quien alegró mis infinitas noches de estudio con su dulzura y ternura.

A los excelentes profesionales de la compañía Buenaventura, la asociación Empresarios por la Educación y la Universidad Peruano Cayetano Heredia, quienes generosamente compartieron su tiempo, experiencias y trayectoria de manera transparente para que sea posible el desarrollo de la presente investigación. De manera especial, a José Olaechea por su gentil disposición, valioso apoyo y apertura para la realización de este estudio desde un primer momento; a Laura Campos, Luis Chavarría y Carlos Béjar por su enorme compromiso con el sector educación, apoyo constante y participación en la presente investigación; a Raquel Villaseca y su equipo de trabajo por su disponibilidad para las entrevistas solicitadas.

## **DEDICATORIA**

A nuestro amado Padre Celestial, por la alegría y bendición de culminar esta etapa de mi vida profesional y estar lista para contribuir al desarrollo de nuestro Perú a través de la gestión de programas y proyectos sociales de alto impacto social.

A mi querida madre Rosanna por su testimonio y ejemplo de fortaleza, superación personal y perseverancia constante, por inspirarme siempre a mirar hacia adelante y trabajar con convicción y esfuerzo constante para lograr mis sueños y objetivos de vida. A mi padre David, gracias por tu acompañamiento a la distancia y palabras de aliento para seguir adelante.

A todos los gestores sociales y futuros gerentes sociales que deseamos con todo el corazón contribuir con un mejor Perú, un país que nos espera para seguir aportando con lo mejor de nosotros con esperanza, valentía e integridad.

## LISTA DE ACRÓNIMOS

<b>APC</b>	Aprendiendo para Crecer
<b>APELEC</b>	Asociación Peruana de Lectura
<b>AVA</b>	Aula Virtual de Aprendizaje
<b>BUENAVENTURA</b>	Compañía Buenaventura
<b>CONEVAL</b>	Consejo Nacional de Evaluación de la Política Social de México
<b>ECE</b>	Evaluación Censal de Estudiantes
<b>ENAH0</b>	Encuesta Nacional de Hogares
<b>EXE</b>	Empresarios por la Educación
<b>GIAV</b>	Grupos de inter aprendizaje virtual
<b>IIEE</b>	Institución educativa
<b>MINEDU</b>	Ministerio de Educación
<b>MPL</b>	Maratón Peruana de la Lectura
<b>PNAIA</b>	Plan Nacional de Acción por la Infancia y la Adolescencia
<b>PPMMFF</b>	Padres y madres de familia
<b>SISFOH</b>	Sistema
<b>UGEL</b>	Unidad de Gestión Educativa Local
<b>UNESCO</b>	Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura
<b>UNICEF</b>	Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia
<b>UPCH</b>	Universidad Peruano Cayetano Heredia
<b>TICS</b>	Tecnologías de la información y comunicación

## INTRODUCCIÓN

A partir del año 2020, con el surgimiento de la pandemia COVID-19 se han transformado radicalmente las relaciones humanas al ocasionar una crisis sin precedentes en diversos campos: salud, educación, trabajo, etc. De manera particular, en el campo educativo en el nivel de educación básica regular se tuvieron que configurar nuevas modalidades de aprendizaje gracias al uso de las tecnologías de la información y comunicación (TIC). De este modo, la coyuntura de la emergencia sanitaria obligó a que los hogares se transformen en las nuevas aulas virtuales, a través de diversos dispositivos electrónicos: laptops, celulares o tablets, herramientas que se convirtieron en los nuevos espacios de comunicación entre alumno-docente; y de esta manera, las clases online desde el año 2020 formaron parte del día a día de millones de docentes y estudiantes a nivel mundial.

No obstante, a nivel global de acuerdo a UNICEF (2021), uno de cada tres niños y niñas en edad escolar no pudo acceder a la educación remota mientras las instituciones educativas se mantuvieron cerradas y, además, dos terceras partes de los países donde los colegios cerraron parcial o totalmente se ubican geográficamente en América Latina.

Ahora bien, Perú fue el primer país latinoamericano en establecer el distanciamiento social obligatorio a nivel nacional en marzo del 2020. La cuarentena obligatoria impactó en la educación de millones de estudiantes, debido a que las clases presenciales fueron suspendidas. Así, de acuerdo a cifras de la Encuesta Nacional de Hogares (ENAH) el porcentaje de alumnos que continuó con sus clases en el año 2020 se redujo de 92 % a 87%, con respecto al 2019; aquello significa que alrededor de 400 mil alumnos y alumnas desertaron en sus estudios como resultado de la crisis sanitaria (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2020).

En este contexto, se implementa el programa articulado “Aprendiendo para Crecer (ApC)” a cargo de la compañía Buenaventura, la asociación Empresarios por la Educación (ExE) y la Universidad Peruana Cayetano Heredia (UPCH). Dicho programa representa una iniciativa educativa que impulsa la educación virtual cuyo objetivo principal es fortalecer las capacidades de los docentes y directivos para mejorar su desempeño en la ejecución de las actividades educativas remotas que promueve el Ministerio de Educación.

En ese orden de ideas, en la presente investigación se analizaron los factores que limitan y/o contribuyen a la eficacia del programa “Aprendiendo para Crecer” en la provincia de Oyón en la región Lima, a través del análisis de la gestión de sus procesos, la participación y articulación multisectorial, y las percepciones de docentes y directivos beneficiarios para proponer recomendaciones que mejoren la implementación y la eficacia de la intervención de responsabilidad social empresarial.

Para cumplir este objetivo, la estructura de la investigación se plantea a través de siete capítulos. En el primero, se describe el planteamiento de la investigación a través de la problemática identificada, se plantean las preguntas de investigación, la justificación que motiva la realización del presente estudio y para culminar, se presentan los objetivos a nivel general y específico. En el segundo capítulo, se expone el marco teórico que fundamenta las bases conceptuales orientadoras de la propuesta de investigación a través de la revisión de literatura nacional e internacional. En este apartado, se especifica el contexto social, normativo, los estudios referenciales, el marco conceptual y los enfoques que resultan de vital importancia para el estudio.

En el tercer capítulo, se describe el diseño metodológico de la investigación. De forma específica, se desarrollan la estrategia metodológica, técnicas y herramientas de recopilación de información, fuentes, diseño muestral, variables, precisiones sobre el trabajo de campo y alcances sobre el procesamiento y análisis de la información. El enfoque utilizado ha sido cualitativo, a través de la

estrategia de caso de estudio. Para ello, se recurrió a las técnicas de análisis de gabinete de documentos técnicos del programa “Aprendiendo para Crecer” durante el periodo 2020-2021, entrevistas a profundidad con funcionarios y equipo técnico del programa de las organizaciones participantes: Buenaventura, ExE y UPCH, así como también la aplicación de un grupo focal y entrevistas a profundidad con docentes y directivos beneficiarios.

En el cuarto capítulo, se muestran la interpretación y análisis de los resultados de la investigación a través del análisis de las variables y dimensiones en torno a los hallazgos encontrados en la investigación.

Luego, en el quinto capítulo se presentan las conclusiones de la tesis considerando las tres preguntas de investigación formuladas. En el sexto capítulo se presentan las recomendaciones derivadas del presente trabajo tomando como base los hallazgos y conclusiones de cada variable de estudio con miras a fortalecer la gestión de los procesos, la participación y articulación de los actores que intervienen en el proyecto, y la percepción de los beneficiarios directos del programa, docentes y directivos de la provincia de Oyón.

Por último, en el séptimo capítulo se presenta una propuesta de mejora que aborda de manera específica y concreta las recomendaciones derivadas de los hallazgos de la variable gestión de procesos. Dicha propuesta sigue la metodología planteada por la Norma Técnica “Implementación de la gestión por procesos en las entidades de la administración pública” N° 001-2018-PCM/SGP. En tal sentido, se contempla el diseño de un nuevo mapa de procesos estratégicos, misionales y de soporte con sus respectivos flujogramas para cada uno de dichos procesos y la elaboración de fichas técnicas para los más relevantes.

## **CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.1 Planteamiento del problema**

En el contexto de la pandemia del COVID-19, las clases educativas presenciales fueron suspendidas a nivel mundial y el Estado Peruano no fue ajeno a esta realidad a partir de marzo del 2020. Frente a ello, el Ministerio de Educación del Perú (MINEDU) implementó la plataforma educativa digital “Aprendo en Casa” con la finalidad de brindar herramientas pedagógicas orientada a promover mejor los aprendizajes en la educación básica regular (EBR) en el nivel inicial, primaria, secundaria, básica especial y básica alternativa. Dicha plataforma se posicionó como una respuesta efectiva del Gobierno Peruano para viabilizar la educación básica en modalidad remota en el contexto de emergencia sanitaria a partir del 06 de abril del 2020, a través de tres canales de comunicación: internet, radio y televisión. (Ministerio de Educación, 2021).

Sin embargo, pese a los múltiples esfuerzos llevados a cabo por el MINEDU para promover la sostenibilidad de la educación en esta coyuntura, surgieron múltiples dificultades y desafíos que se visibilizaron en el quehacer educativo.

Entre las más recurrentes resaltaron la brecha digital en el área rural del país, visibilizada a través de las dificultades con la conectividad a internet. Al respecto, se asevera que en el Perú únicamente el 39% de los hogares a nivel nacional acceden a internet y esta cifra en el área rural se reduce al 5%, existe aún un desconocimiento del uso de herramientas tecnológicas para la educación virtual y el tiempo necesario para lograr la curva de aprendizaje necesaria para que el docente se adecúe al manejo de software y herramientas digitales, falencias en el logro de competencias pedagógicas y tecnológicas para la educación remota; en algunos casos, desarrolladas en menor nivel al esperado frente a estas nuevas exigencias educativas. (Comisión Económica para América Latina y el Caribe, 2020a, Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, 2020).



Además de ello, la virtualidad representó una pérdida del vínculo presencial entre el alumno y maestro, y exigió una coordinación más frecuente con padres y madres de familia para el acompañamiento del proceso de aprendizaje del educando.

Así, los(as) profesores(as) y personal directivo de las instituciones educativas debieron responder a nuevas demandas y exigencias propias de la educación remota: reorganización curricular, nuevo diseño de materiales, adaptación a las nuevas plataformas digitales de trabajo y metodologías virtuales a las que no se encontraban familiarizados; asimismo, las condiciones requeridas a nivel de tiempo de preparación de clases, garantizar las conexiones adecuadas y realizar el monitoreo respectivo a su comunidad de estudiantes en múltiples formatos.

Sumado a ello, la situación se complejizó debido al impacto socioemocional que ha tenido la pandemia en el personal docente y directivo, no solo a nivel personal sino también al tener que enfrentar los retos y desafíos presentes a nivel socioemocional y de salud mental de sus estudiantes y familias; además de ello, se torna la labor más compleja al considerar las responsabilidades domésticas y problemas de salud física y/o mental que generan mayor desgaste emocional, estrés, ansiedad, agobio e inclusive depresión en el personal docente. (Comisión Económica para América Latina y el Caribe, 2020a; 2020b; Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, 2020).

Desde una mirada dirigida hacia el estudiante y las competencias esperadas para sus aprendizajes, de acuerdo al Instituto Peruano de Economía (2021), la deserción escolar derivada por la suspensión de clases presenciales tendría efectos negativos en los rendimientos escolares y el logro adecuado de las principales competencias académicas en educación básica regular: lectoescritura y razonamiento matemático.

En esa línea, considerando los últimos resultados de la Evaluación Censal de Estudiantes (ECE) realizada por el MINEDU en el año 2019, se obtuvo que, para el caso de los alumnos de 2do grado de primaria, más de la mitad de los y las estudiantes (51.1%) se encuentran en el nivel “en inicio” en la competencia de matemática; mientras que, únicamente la tercera parte (37,6%) de ellos alcanzaron un logro de nivel satisfactorio en las competencias de lectura y matemática, respectivamente. Sin embargo, cabe precisar que el porcentaje de estudiantes que han alcanzado el nivel satisfactorio en ambas competencias académicas ha presentado una tendencia negativa durante los últimos años desde el año 2016: descendiendo de 34.1% a 17% en matemáticas, y de 46.4% a 37.6% en lectura (Ministerio de Educación, 2020a).

En el caso de los estudiantes de 4to año de primaria, los resultados son un poco más alentadores y parejos en dichas competencias académicas. Más de la tercera parte de estudiantes logran un nivel satisfactorio en matemática (34%) y en lectura (34.5%). Sin embargo, las falencias se acentúan más al revisar las cifras en el nivel de inicio, donde se cuenta con el 15.9% de alumnos que aún no desarrollan estas competencias adecuadamente en matemáticas y un 25% tampoco lo hace en el área curricular de lectura (Ministerio de Educación, 2020a).

Los resultados descritos se contrastan con la tercera meta emblemática del Plan Nacional de Acción por la Infancia y la Adolescencia (PNAIA) 2012-2021. Aquella propone que el “70% de las niñas y niños peruanos de segundo grado de primaria alcanza un nivel suficiente de comprensión lectora y razonamiento matemático” (Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables, 2012, p. 57).

De acuerdo al PNAIA, no contar con la capacidad de comprender textos limita gravemente la capacidad de las personas a su acceso para continuar aprendiendo, al igual que la falta de desarrollo de la competencia para ejercer un razonamiento matemático funcional. En ambos casos, limita las oportunidades futuras a nivel educativo, laboral y productivo, conllevando a la exclusión social

de la población. En tal sentido, es imperativo que los y las estudiantes de las instituciones educativas en el Perú puedan consolidar estos aprendizajes en el 2do grado de primaria.

Dicha meta educativa se encuentra focalizada dentro del objetivo estratégico N°2 “garantizar la continuación del crecimiento y desarrollo integral de niñas y niños de 6 a 11 años de edad” y el resultado esperado N°5: “niñas y niños de 6 a 11 años de edad acceden y concluyen en la edad normativa una educación primaria de calidad, intercultural, inclusiva, con cultura ambiental y libre de violencia” (Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables, 2012, p.62).

En aras del cumplimiento de dichas metas, el ente rector a nivel nacional es el Ministerio de Educación a través de la Dirección General de Educación Básica Regular (DIGEBR). Sin embargo, resulta relevante la articulación con otros actores en el territorio nacional; por ejemplo, la sociedad civil (WORLD VISION, CARITAS, ENSEÑA PERÚ); la cooperación internacional (UNICEF, PNUD, UNESCO); y el sector privado, es fundamental para contribuir a sumar esfuerzos y alcanzar este objetivo como sociedad, con la finalidad de promover capacidades y mayores oportunidades para los niños ahora y futuros líderes del mañana, desarrollando capital humano y social a largo plazo en el país.

Así pues, frente a la problemática planteada en el contexto de emergencia sanitaria por la COVID-19 y considerando las brechas y falencias identificadas en el óptimo desempeño de docentes y estudiantes en la modalidad de educación remota en el país, la ejecución de programas de fortalecimiento de capacidades y competencias en docentes resultan de vital importancia para coadyuvar a este propósito y complementar la labor del Estado; una vez más, de manera articulada con el sector privado, la sociedad civil organizada y la academia a efectos de potenciar la sostenibilidad de un modelo educativo configurado en entornos 100% digitales.

Considerando el contexto descrito previamente, la compañía Buenaventura en el

Perú implementó el programa “Aprendiendo para Crecer” (ApC) en su primera modalidad durante el periodo 2013-2015 como resultado de la alianza con Empresarios por la Educación (ExE) y la Universidad Peruana Cayetano Heredia (UPCH). En esta primera etapa, tuvo una cobertura de 141 instituciones educativas de Arequipa, Cajamarca, Apurímac, Huancavelica, Lima Provincias, Ayacucho, Cerro de Pasco, (2014-2015) y Oyón (2015), regiones donde la compañía de minas Buenaventura tenía presencia con sus respectivas unidades operativas. Más adelante, se desarrolló del 2016 al 2018 la modalidad II del programa que incorporó la formación de maestros el área de Ciencias en las zonas de Cajamarca, Arequipa, Huancavelica Cerro de Pasco, y Oyón (Empresarios por la Educación, 2021).

Finalmente, la tercera etapa del programa comprendió el periodo 2019 al 2021, con el objetivo de fortalecer las capacidades de docentes y directivos para mejorar su desempeño en la ejecución de actividades educativas remotas que promueve el MINEDU. Por el contexto de la emergencia sanitaria suscitado en el 2020 dada la pandemia COVID-19, el programa tuvo que adaptarse a la modalidad virtual con la finalidad de continuar sus actividades formativas atendiendo a los docentes y directivos a través de un Aula Virtual de Aprendizaje (AVA) y brindando orientación a las familias por medio de los docentes a través de la entrega de fichas pedagógicas para estudiantes.

Para dichos fines, el programa ApC cuenta con cuatro componentes: a) formativo, b) comunitario, c) visibilidad y relacionamiento y d) investigación. A nivel de metas de atención y cobertura, se ha focalizado a 50 instituciones educativas, 189 docentes y 2923 estudiantes de las Unidades Operativas de Oyón, El Brocal, Yanahuanca, Julcani, Orcopampa y Tambomayo. (Empresarios por la Educación, 2021).

Finalmente, es relevante señalar que los docentes que participan del programa tienen a su cargo a los alumnos y alumnas que pertenecen a escuelas públicas en zonas rurales y a niveles socioeconómicos bajos; por ende, han presentado

históricamente mayores dificultades en el logro de aprendizajes en las competencias académicas evaluadas en la Evaluación Censal de Estudiantes (ECE): matemática y lectura, tal como se demuestra en los últimos resultados de la ECE 2019.

Desagregando el análisis estadístico por variables sociodemográficas y según competencias académicas evaluadas, se identificaron diferencias significativas a nivel nacional. De este modo, en el caso de matemática, los y las estudiantes que obtuvieron menores desempeños; vale decir, obtuvieron la calificación “en inicio”, fueron aquellos(as) alumnos(as) que pertenecían a escuelas estatales (49.8%), en zonas rurales (64.1%), mientras que, en el caso de lectura; si bien los resultados desagregados fueron más alentadores, también las brechas persisten en el grupo de estudiantes de escuelas estatales (4.7%), de zonas rurales (13.5%) de acuerdo al Ministerio de Educación (2020a).

Ahora bien, analizando al programa ApC, se evidenció que, aun cuando cuenta con una amplia y reconocida trayectoria de implementación, alrededor de una década temporal, todavía no se han efectuado evaluaciones externas y/o estudios de investigación que analicen de manera específica y simultánea las siguientes variables relevantes para su operatividad y sostenibilidad a largo plazo: gestión de sus procesos estratégicos, misionales y de soporte; la articulación multisectorial que viabiliza su ejecución a través de la participación conjunta entre el sector privado, la sociedad civil, academia y sector público; y las percepciones de sus usuarios(as) beneficiario(as) directos(as); es decir, docentes y directivos de las IIEE focalizadas que participan directamente en el programa y representan su razón de ser.

En adición a ello, tomando en consideración que durante el periodo de pandemia por la emergencia sanitaria COVID-19, se tuvo que reconfigurar el diseño de la intervención y no se registraron iniciativas de evaluación y/o auditoría externa al programa que contemple integralmente las variables mencionadas previamente, resulta de vital preocupación conocer qué factores podrían estar contribuyendo y limitando en la eficacia de la intervención educativa con énfasis en la gestión de

procesos, participación y articulación, y percepciones de docentes y directivos beneficiario(as).

Es relevante recordar que, las y los docentes asumen un rol primordial en el quehacer educativo como facilitadores del aprendizaje para los y las estudiantes de educación básica regular en las instituciones educativas de zona rural focalizadas del programa ApC; en ese orden de ideas, a continuación, se procederá con la presentación de las preguntas de investigación:

### **1.1.1 Pregunta General**

- ¿Cuáles son los factores que limitan y/o contribuyen a la eficacia del programa de responsabilidad social empresarial del sector educación “Aprendiendo para Crecer” con énfasis en la gestión de procesos, participación y articulación multisectorial, y percepciones de sus docentes y directivos beneficiarios en la provincia de Oyón de la región Lima durante el periodo 2020-2021?

### **1.1.2 Preguntas específicas**

- ¿Cuáles son los factores contribuyentes y/o buenas prácticas que han contribuido y los factores limitantes y/o cuellos de botella que han limitado la gestión de procesos del programa?
- ¿Cuáles son los factores contribuyentes y limitantes en la participación y articulación intersectorial entre la academia, la sociedad civil y el sector privado?
- ¿Cuáles son las percepciones de los docentes y directivos beneficiarios con relación al componente formativo (estrategias formativas, el aula virtual de aprendizaje y módulos formativos), el componente comunitario y el propósito general del programa?

## 1.2 Justificación

Dentro del marco de intervenciones educativas en Gerencia Social en el Perú, tal como se ha mencionado desde un inicio, el programa de responsabilidad social empresarial Aprendiendo para Crecer contribuye a fortalecer las competencias de docentes y directivos de educación básica regular en diversos ámbitos: cognoscitivos, tecnológicos y socioemocionales. A partir de la incidencia y el fortalecimiento de sus docentes y directivos, la intervención social busca incentivar mejoras en los resultados de aprendizaje de los y las estudiantes de instituciones educativas rurales de la provincia de Oyón.

Considerando la coyuntura actual de pandemia que ha exigido a las organizaciones una reconfiguración de sus modalidades de atención, de presencial a virtual, surgió la necesidad de proponer una investigación que permita conocer el balance de la implementación de ApC bajo la coyuntura actual. Asimismo, es preciso destacar que la intervención educativa “Aprendiendo para Crecer” no ha contado, tanto en su edición presencial y tampoco virtual, con una evaluación externa que contemple de manera integral el análisis de la gestión de procesos, la articulación multisectorial y participación de actores, y la percepción de sus beneficiarios(as) directo(as), con miras a identificar los factores que podrían estar contribuyendo y limitando en la eficacia de la intervención educativa y potencializar su impacto a mediano y largo plazo en la comunidad educativa de Oyón.

En tal sentido, la presente investigación buscó aportar información relevante en base al análisis de factores que limitan y/o contribuyen a la eficacia del programa “Aprendiendo para Crecer” en la provincia de Oyón de la región Lima durante el periodo 2020-2021, a través del análisis de tres componentes clave: (i) la gestión de sus procesos, (b) participación y articulación multisectorial, y (c) las percepciones de los docentes y directivos beneficiarios del programa.

En términos de aprendizaje, el componente de análisis de gestión de procesos ha permitido profundizar en su diagnóstico para fortalecer y mejorar su ejecución, tomando en cuenta la metodología adaptada de evaluación de procesos formulada por el Consejo Nacional de Evaluación de la Política Social

de México (CONEVAL). En ese marco, se han descrito de manera exhaustiva las actividades, componentes, actores, límites del proceso, productos, sistemas de información y niveles de coordinación que han permitido identificar las buenas prácticas y cuellos de botella de su gestión que estarían contribuyendo y/o limitando el cumplimiento de sus objetivos y resultados esperados a nivel educativo, fomentado así, un modelo de gestión social orientado a resultados.

En el componente de análisis de participación y articulación multisectorial, se ha analizado cómo se desarrolla desde la perspectiva de la universidad UPCH, la asociación Empresarios por la Educación y la compañía Buenaventura. A partir del análisis respectivo, se identificaron diversos factores que contribuyen y limitan la participación individual de cada actor y su articulación con los demás, en aras de fomentar la eficacia en el programa ApC y lograr el impacto esperado en la población beneficiaria.

Finalmente, en el componente de percepciones de beneficiarios(as), docentes y directivos beneficiarios(as) de igual manera se han identificado fortalezas y oportunidades de mejora con relación al componente formativo, componente comunitario y el propósito general del programa, temáticas que fueron analizadas por las y los entrevistados.

A partir de los hallazgos analizados en cada variable de estudio, en la presente investigación, se ha brindado recomendaciones que permiten contribuir a mejorar la implementación y eficacia de la intervención de responsabilidad social empresarial promovida por la compañía Buenaventura en articulación con Empresarios por la Educación (ExE) y la Universidad Peruana Cayetano Heredia (UPCH).

Finalmente, la puesta en marcha del estudio entrega al equipo de Responsabilidad Social y Desarrollo de la compañía Buenaventura, la asociación Empresarios por la Educación (ExE) y la Universidad Peruana Cayetano Heredia (UPCH), las herramientas e instrumentos utilizados, que puedan ser de utilidad para que la propia organización lo pueda implementar a



futuro. De este modo, se incentivará el conocimiento de los beneficios de investigaciones de esta naturaleza y su futura institucionalización para potenciar la mejora continua y el aprendizaje en la gestión de proyectos de responsabilidad social empresarial.

### **1.3 Objetivos**

#### **1.3.1 Objetivo General**

Analizar los factores que limitan y/o contribuyen a la eficacia del programa “Aprendiendo para Crecer” a través del análisis de la gestión de sus procesos, participación y articulación multisectorial, y percepciones de sus docentes y directivos beneficiarios para proponer recomendaciones que mejoren la implementación y la eficacia de la intervención de responsabilidad social empresarial.

#### **1.3.2 Objetivos Específicos**

Para lograrlo, se plantean los siguientes objetivos específicos:

- *Determinar* los factores contribuyentes y/o buenas prácticas que han contribuido y los factores limitantes y/o cuellos de botella que han limitado la gestión de procesos del programa
- *Explicar* los factores contribuyentes y limitantes en la participación y articulación intersectorial entre la academia, la sociedad civil y el sector privado
- *Describir* las percepciones de los docentes y directivos beneficiarios con relación al componente formativo (estrategias formativas, el aula virtual de aprendizaje y módulos formativos), el componente comunitario y el propósito general del programa

## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO**

El presente capítulo consta de cinco secciones: contexto social, contexto normativo, estudios relacionados, marco conceptual y enfoques de desarrollo. Primero, el contexto social de la investigación presenta cifras relevantes del panorama social educativo nacional e internacional tomando en consideración los resultados de la ECE y otros indicadores relevantes. Asimismo, se presentan los avances educativos vinculados al ODS N°4 en el Perú y la descripción general del programa Aprendiendo para Crecer, a través de sus componentes y características principales.

Segundo, el contexto normativo contempla el marco normativo nacional e internacional en materia educativa. En tercer lugar, se describieron estudios relacionados a la presente investigación. En cuarto lugar, el marco conceptual considera la educación de calidad, enfoque de desarrollo humano, desarrollo sostenible, la capacitación docente y el acompañamiento pedagógico en EBR, la evaluación de docentes en EBR, responsabilidad social empresarial (RSE), programas y proyectos de RSE alineados al sector educación en el Perú, gestión por procesos en intervenciones del sector educación y la articulación inter institucional y asociaciones público-privadas.

En quinto lugar, se exponen los enfoques de desarrollo tomados en consideración para el presente estudio: enfoque de desarrollo de capacidades, enfoque de derechos, enfoque de justicia y enfoque de desarrollo territorial.

### **2.1 Contexto social**

#### **Panorama educativo a nivel internacional y nacional**

Según lo planteado en el informe de objetivos de desarrollo sostenible del 2020, la educación es un aspecto crucial para erradicar el círculo de la pobreza en los países en vías de desarrollo, al fomentar la movilidad socioeconómica de forma ascendente en la sociedad (Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo, 2020).

Si bien se han logrado avances significativos a nivel mundial, aún existen brechas que representan un enorme desafío para las naciones. Por ejemplo, la tasa de matrícula educativa en los países de desarrollo ha alcanzado el 91%; sin embargo, cerca del 25% de niñas en estos países aún no asiste a la escuela.

En tal sentido, se evidencia que 103 millones de jóvenes a nivel mundial no cuentan con habilidades básicas de alfabetización, situación que se agrava considerando que más del 60% de este grupo son mujeres; además, se precisa que seis de cada diez niños y adolescentes aún no logran un nivel de competencia básica en comprensión lectora y razonamiento matemático. Considerando el contexto que ha se ha padecido a nivel mundial durante el año 2020, debido a la pandemia de la COVID-19, alrededor de 1600 millones de escolares dejaron de continuar sus estudios en la educación básica regular (Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo, 2020).

En el Perú, a través del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) se ha implementado el sistema de monitoreo y seguimiento de los indicadores de los ODS con la finalidad de conocer el estado de los avances educativos a nivel nacional. Al respecto, el proyecto analizado en la presente investigación contribuye con el logro del objetivo de desarrollo sostenible ODS N°4 “Educación de calidad” con el propósito de asegurar una gestión educativa inclusiva, equitativa con estándares de calidad para fomentar la igualdad entre niños y niñas alrededor del mundo, logrando incrementar las tasas de escolarización y las metas 4.1, 4.2, 4.5 y 4.6; por ello, a continuación, se brindarán los principales resultados identificados de acuerdo a la información de los indicadores disponibles según el INEI (2020).

En el marco de la meta 4.1: “De aquí al 2030, asegurar que todas las niñas y todos los niños terminen la enseñanza primaria y secundaria, que ha de ser gratuita, equitativa y de calidad y producir resultados de aprendizaje pertinentes y efectivos”, se plantea el indicador 4.1.1: “proporción de estudiantes de

segundo grado de primaria con nivel satisfactorio en comprensión de lectura y en razonamiento matemático” (INEI, 2020, párr. 1).

De acuerdo con los resultados de la última Evaluación Censal de Estudiantes (ECE) realizada en el año 2019, dirigida a estudiantes de 2do grado de primaria, se obtuvo que únicamente la tercera parte (37,6%) de estudiantes alcanzan un logro de nivel satisfactorio en las competencias de lectura. No obstante, estas cifras han presentado una tendencia negativa durante los últimos años desde el 2016, año en el que dichas cifras ascendían al 46,4% (Ministerio de Educación, 2020b).

Desagregando este análisis a nivel de variables sociodemográficas por competencia académica evaluada, se identificaron diferencias significativas en el porcentaje de alumnos que alcanzan un logro de nivel satisfactorio en el 2019. En el caso de lectura, los niños obtuvieron menores avances (34.9%), principalmente aquellos que pertenecen a escuelas estatales (33.5%), de ámbitos rurales (16.7%) y que pertenecen a niveles socioeconómicos muy bajos (25.6%) (Ministerio de Educación, 2020b).

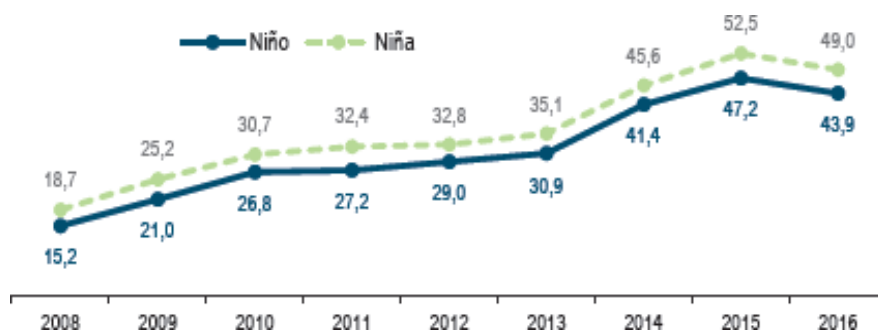
No obstante, de acuerdo al Instituto de Estadística e Informática (2020), es importante resaltar que el porcentaje de estudiantes de 2do de primaria lograron alcanzar el nivel satisfactorio ha disminuido con respecto al año 2016, año en el que se alcanzó el 46,4% en este indicador, con mayor predominancia en las niñas, quienes obtuvieron mejores resultados (49%) con respecto a los niños (43.9%), tal como se precisa en los gráficos N°1 y N°2:

Gráfico 1: Proporción de estudiantes de 2do grado de primaria con nivel satisfactorio en comprensión de lectura y razonamiento matemático a nivel nacional - ámbito rural y urbano (2007-2016)



Fuente: Instituto de Estadística e Informática (2020)

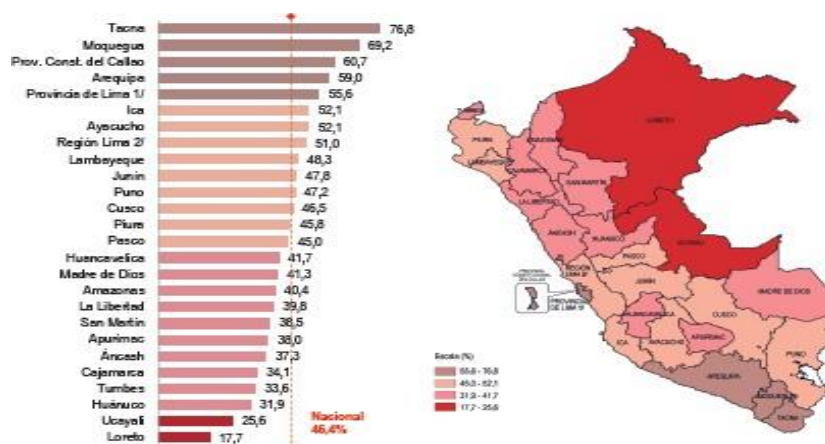
Gráfico 2: Proporción de estudiantes de 2do primaria con nivel satisfactorio en comprensión de lectura según sexo a nivel nacional - ámbito rural y urbano (2008 - 2016)



Fuente: Instituto de Estadística e Informática (2020)

Es destacable que a nivel regional los resultados de comprensión lectora han sido en mayormente satisfactorios en Tacna (76.8%), Moquegua (69.2%), Provincia Constitucional del Callao (60.7%), Arequipa (59%) y Lima (55.6%); en contraste, las regiones de Ucayali (25.6%) y Loreto (17.7%) presentan mayores oportunidades de mejora en esta competencia, de acuerdo al gráfico N°3:

Gráfico 3: Proporción de estudiantes de 2do de primaria con nivel satisfactorio en comprensión de lectura según región a nivel nacional en el 2018

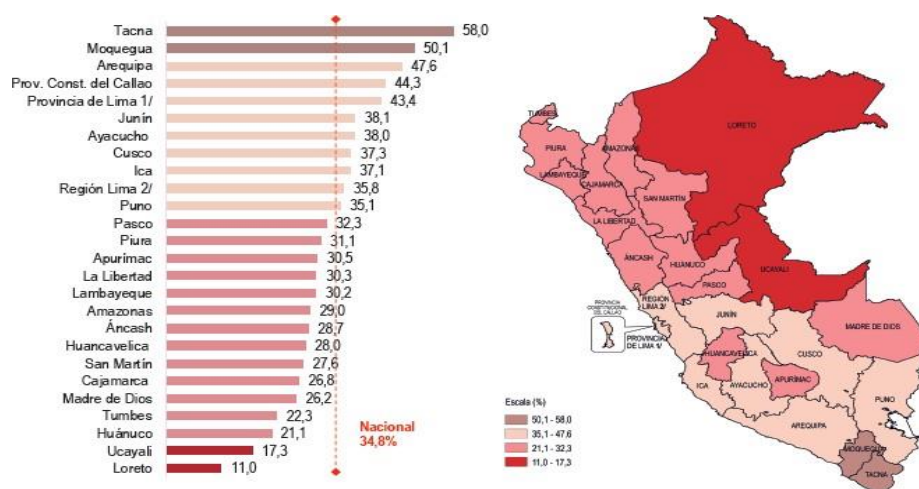


Fuente: Instituto de Estadística e Informática (2020)

Para el 2018, de acuerdo al Instituto de Estadística e Informática (2020), revisando las cifras de los estudiantes de cuarto grado de primaria se evidencia que el 34.8% han obtenido el nivel satisfactorio en la competencia de

comprensión lectora, con mejores resultados en las niñas (36.3%) y nuevamente, los departamentos de Tacna (58%), Moquegua (50.1%), Arequipa (47.6%), Callao (44.3%) y Lima (43.4%) obtuvieron mejores rendimientos; por el contrario, nuevamente las regiones de Loreto y Ucayali presentan los índices más bajos, tal como se demuestra en el siguiente gráfico:

Gráfico 4: Proporción de estudiantes de 4to grado de primaria con nivel satisfactorio en comprensión de lectura según región a nivel nacional en el 2018



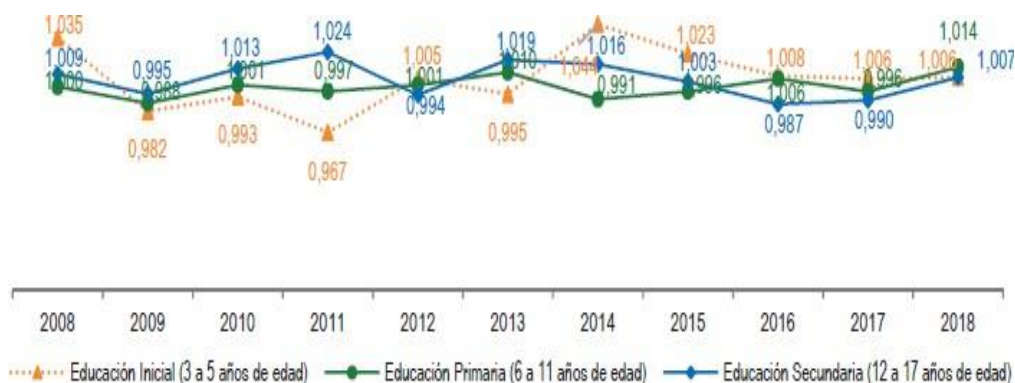
Fuente: Instituto de Estadística e Informática (2020)

Con respecto a las disparidades de género en el acceso a la educación básica regular en el Perú, es relevante mencionar los avances del país en la meta 4.5: “De aquí a 2030, eliminar las disparidades de género en la educación y asegurar el acceso igualitario a todos los niveles de la enseñanza y la formación profesional para las personas vulnerables, incluidas las personas con discapacidad, los pueblos indígenas y los niños en situaciones de vulnerabilidad”.

A través del gráfico N° 5 se demuestra que existe en términos generales un índice adecuado de paridad<sup>1</sup> en el acceso a la matrícula de forma igualitaria tanto para niñas como niños en educación inicial, primaria y secundaria, con mayor énfasis en los dos primeros niveles.

1 El índice igual a 1 refleja paridad, una situación ideal; mayor a 1 demuestra que mayor número de niñas que niños en el nivel educativo calculado (inicial, primaria o secundaria), y menor a 1 demuestra que existe menor cantidad de niñas que niños en el nivel educativo en cuestión.

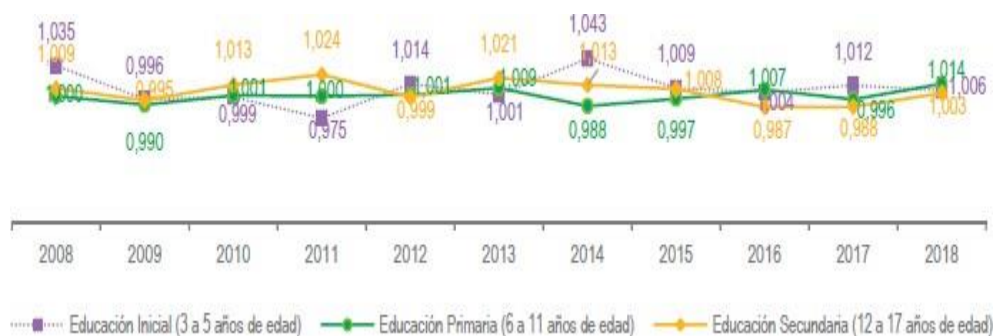
Gráfico 5: Índice de paridad en la matrícula a educación inicial, primaria y secundaria en el Perú (2008-2018)



Fuente: Instituto de Estadística e Informática (2020)

A través del gráfico N°6 se demuestra que a nivel de asistencia escolar también se logrado un índice adecuado de paridad en niños y niñas de educación básica regular en sus tres niveles: inicial, primaria y secundaria. En esta ocasión, con mayor incidencia en secundaria e inicial.

Gráfico 6: Índice de paridad en la asistencia a educación inicial, primaria y secundaria en el Perú (2008-2018)

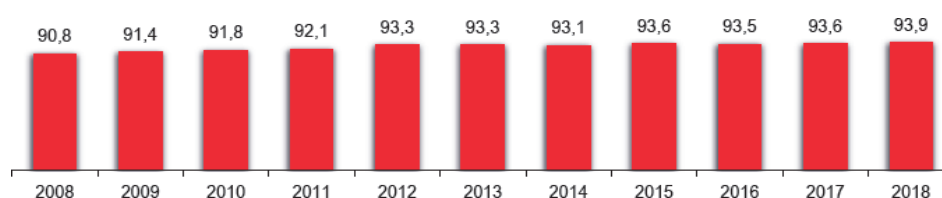


Fuente: Instituto de Estadística e Informática (2020)

Finalmente, resulta conveniente mencionar los avances educativos con respecto a la meta 4.6 que señala: “de aquí a 2030, asegurar que todos los jóvenes y una proporción considerable de los adultos, tanto hombres como

mujeres, estén alfabetizados y tengan nociones elementales de aritmética” (Programa Nacional de las Naciones Unidas, 2020, p.10). Las siguientes cifras demuestran que la población letrada; es decir, que saben leer y escribir, en el Perú asciende al 93.9% al año 2018, tal como se observa en el gráfico N°5. Cabe precisar que, a nivel regional, el ranking lo encabezan la ciudad de Lima (98%), Ica (97.8%) y Callao (97.8%); por el contrario, las regiones con menores porcentajes son Huancavelica (85.8%) y Apurímac (84.1%) de acuerdo al Instituto de Estadística e Informática (2020).

**Gráfico 7: Tasa de alfabetización de la población de 15 y más años de edad (2008-2018) a nivel nacional en ámbito rural y urbano**



Fuente: Instituto de Estadística e Informática (2020)

En conclusión, en el marco de la intervención educativa que será analizada en la presente investigación, esta primera sección ha presentado los avances educativos relacionados en la materia, tomando las estadísticas reportadas por INEI (2020) alineadas al ODS N°4 Educación de calidad.

A partir de ello, se ha identificado que son favorables los avances para el logro de las metas en el sector educación propuestas en la agenda global 2030. A modo de resumen de las cifras presentadas, en el 2019 más de la tercera parte de estudiantes (36%) de 2do grado de primaria alcanzaron un logro satisfactorio en la competencia de comprensión lectora, con menores resultados en los niños que pertenecen a escuelas estatales, de zonas rurales y que pertenecen a niveles socioeconómicos muy bajos.

Sin embargo, es relevante destacar que las cifras han disminuido con relación al año 2016, cuando el 46,4% de alumnos alcanzaron resultados satisfactorios en esta competencia; con mayor énfasis en las niñas y en las regiones de la costa (Tacna, Moquegua, Callao, Arequipa y Lima). En 4to grado de primaria, las cifras son menos alentadoras (34.8%) y nuevamente, son las niñas quienes obtienen los mejores resultados en comprensión lectora, principalmente en las



regiones de Tacna y Moquegua.

Finalmente, una vez más, en Ucayali y Loreto se registran los niveles de comprensión lectora más bajos del país. Finalmente, con relación a las disparidades de género en el acceso a la matrícula y la asistencia en educación básica (inicial, primaria y secundaria), se ha demostrado que el índice de paridad, valor cercano a 1, lo cual refleja el acceso en términos igualitarios, para niños y niñas. Para finalizar, la tasa de alfabetización posee un alto nivel para la población de 15 a más años de edad (93.9%).

### **Programa “Aprendiendo para Crecer” (APC)**

El programa Aprendiendo para Crecer se ha desarrollado desde el año 2019 a través de la articulación de la empresa Buenaventura, la ONG Empresarios por la Educación y la Universidad Peruana Cayetano Heredia (UPCH). En el marco de la emergencia sanitaria, se adaptó a una estrategia flexible virtual que permita cumplir sus propósitos educativos. Su objetivo general es fortalecer las capacidades de los docentes y directivos para mejorar su desempeño en la ejecución de las actividades educativas remotas que promueve el MINEDU, a su vez cuenta con los siguientes objetivos específicos:

- OE1. Formar a docentes y directivos en atención pedagógica y socioemocional a distancia.
- OE2. Fortalecer a las familias, a través de los docentes, en atención al trabajo escolar en el hogar.
- OE3. Desarrollar investigaciones que aportan en el proceso de formación de los maestros.
- OE4. Desarrollar una estrategia de posicionamiento del programa y sus acciones en las zonas de intervención.

Cada uno de los objetivos se desarrolla mediante los cuatro componentes del programa: formativo, comunitario, investigación, relacionamiento y visibilidad. Asimismo, con respecto a sus metas de atención, el programa ha establecido las siguientes para el periodo 2020-2021:

Tabla 1: Metas de atención establecidas para el programa en el periodo 2020-2021

Unidad operativa	Región	II.EE Inicial	II.EE Primaria	II.EE. Secundaria	Docentes	Estudiantes
Oyón <sup>2</sup>	Lima Provincias	0	5	0	37	676
El Brocal	Pasco	0	4	0	42	529
Yanahuanca	Lima Provincias	5	11	0	34	320
Julcani	Huancavelica	1	9	0	32	456
Orcopampa	Arequipa	0	7	0	29	868
Tambomayo	Arequipa	3	4	1	15	74
TOTAL		09	40	1	189	2923

Fuente: Empresarios por la educación (2021)

Como se mencionó anteriormente, el programa cuenta con cuatro (04) componentes:

- **Componente Formativo**

Este componente tiene el objetivo de fortalecer las capacidades de los docentes y directivos de las escuelas de la zona de influencia de la compañía de minas Buenaventura; la finalidad es desarrollar su labor docente en el marco de la emergencia mundial generada por la COVID 19 y que puedan asesorar las actividades educativas que promueve el MINEDU. Se contemplan múltiples estrategias formativas a distancia, para ello, se utiliza un aula virtual de aprendizaje.

El aula virtual de aprendizaje (AVA) permite que la formación de los docentes y directivos se desarrolle de manera remota, a través de las tecnologías de la información; en este espacio formativo virtual intercambian experiencias en los foros virtuales con sus pares, de acuerdo a los módulos educativos. En el AVA, cada docente y directivo cuenta con una clave de acceso; luego, los módulos desarrollan los contenidos disciplinarios y pedagógicos del área de comunicación y matemática, cuenta con los elementos: unidades, el foro y tarea, la retroalimentación y la evaluación cuantitativa.

En cada unidad, se presentan los recursos educativos con contenidos pedagógicos con el objetivo de contribuir con la formación docente. Con respecto al foro de discusión, este es un espacio donde el formador promueve el aprendizaje colaborativo. Con relación a las tareas, aquella favorece el

<sup>2</sup> El presente estudio se focalizó en la unidad operativa Oyón

desarrollo de procesos de análisis y de reflexión relacionados con el quehacer pedagógico. Finalmente, la retroalimentación se basa principalmente en la evaluación formativa y permite aclarar, reforzar y aportar conclusiones.

Asimismo, se cuenta las siguientes estrategias formativas virtuales: conferencias virtuales, asesoría y acompañamiento virtual, grupos de interaprendizaje virtual y talleres virtuales.

#### *Conferencias virtuales (CV)*

Las conferencias virtuales son una estrategia formativa que aborda exposiciones magistrales vinculadas a la temática relacionada con cada módulo de aprendizaje. La finalidad es desarrollar en los docentes y directivos la reflexión sobre su desempeño, en el marco de lineamientos teórico-prácticos. Cuentan con una duración aproximada en dos (02) horas a través de plataformas digitales. La evaluación de la actividad se centra en la participación y reflexión personal que los invite a elaborar un producto.

#### *Asesoría y Acompañamiento Virtual (AAV)*

En esta estrategia se brinda asesoramiento y acompañamiento al docente y directivo de manera personalizada, se busca evocar una reflexión auto evaluativa, resolver inquietudes sobre las actividades del aula virtual y brindar recomendaciones pedagógicas para el trabajo a distancia con los estudiantes. Dichas asesorías se realizan a través de plataformas digitales (Zoom, WhatsApp, Google Meet, etc.) y llamadas telefónicas de acuerdo a situaciones y condiciones de cada docente.

#### *Grupos de Inter aprendizaje Virtual (GIAV)*

Son espacios colaborativos de docentes que favorecen los procesos de aprendizaje entre colegas pares, considerando el intercambio de experiencias de aprendizaje sobre buenas prácticas, oportunidades de mejora, cuellos de botella y fortalezas sobre los procesos de enseñanza y práctica pedagógica. En este espacio el/la formador/a dinamiza el desarrollo del GIAV, se desarrolla a

través de herramientas digitales (Zoom, WhatsApp, Google Meet, etc.). Al culminar, se llegan a acuerdos y compromisos. Cuenta con una duración aproximada del total de cuatro (4) horas en el periodo del módulo en desarrollo, siendo flexible en la distribución de tiempos en su frecuencia.

#### *Talleres virtuales (TV)*

Son espacios de interacción entre docentes que tiene la finalidad de fortalecer las capacidades de los docentes y directivos; en este espacio, los docentes plantean y resolver dudas, reflexionan y discuten sobre aspectos diversos relacionados al área de matemáticas, comunicación y recursos virtuales. Los talleres tienen el propósito de mostrar estrategias didácticas para el aprendizaje de comunicación y matemática en la modalidad a distancia, elaborar propuestas de mejora de los aprendizajes (fichas de trabajo, instrumentos, material, etc.) según el módulo formativo en base a los fundamentos teóricos que se brindan en el programa. Los talleres se desarrollan a través de las plataformas virtuales (zoom o Google Meet) de manera sincrónica. Tienen una duración aproximada de 2 horas y se desarrolla al iniciar cada Módulo de Aprendizaje.

- **Componente Comunitario**

Este componente se orienta a apoyar a los docentes para que puedan sensibilizar a las familias de sus estudiantes a involucrarse en las actividades educativas remotas que promueve el Ministerio de Educación. Para el cumplimiento de dichos fines se dotan de fichas de trabajo a los docentes para que puedan adaptarlas de acuerdo al contexto y a las necesidades de los padres y madres de familias.

Aquellas fichas tienen el objetivo de sensibilizar a las familias y a la comunidad sobre la importancia de la educación para el presente y futuro y de sus hijos, motivar a las familias a dar soporte afectivo y acompañar a sus hijos en las actividades educativas remotas que ejecuta el Ministerio de Educación, relacionar los mensajes con las rutinas diarias que deben realizar los estudiantes en casa y la manera como las familias pueden involucrarse, valorar los saberes de la familia y la comunidad (sembrar, cocinar, danzar, etc.) y

cómo generan nuevos aprendizajes para la educación de los estudiantes. Por último, en este componente también se contempla el desarrollo de la Maratón Peruana de la Lectura.

- **Componente de Investigación**

En el marco de los fines que atiende la Unidad de Medición de la Calidad de la Educación Básica (UIMCEB) de la Universidad Peruana Cayetano Heredia (UPCH) en correspondencia a la Ley Universitaria<sup>3</sup> y que promueve la UPCH sus orígenes. Considerando ese orden de ideas, el componente de investigación propone en el año 2020 y 2021 estudios con objetivos diferenciados. Para el año 2020, exploran la situación actual de los docentes y familias, a través de una caracterización general. Para ello, se han llevado a cabo los siguientes estudios exploratorios:

*Tabla 2: Estudios programados en el componente de investigación*

<b>Año</b>	<b>Estudios programados</b>	<b>Descripción del estudio</b>
2020	Estudio exploratorio de docentes	Se levanta información clave de los docentes: identificación (nombres, apellidos, DNI, correo electrónico), número de teléfono (celular), cargo actual (por el cual sabemos si es solo docente, solo directivo, o directivo con aula a cargo), grados a cargo (por lo cual sabemos si es uni-, multi- o poli docente), tenencia de equipos tecnológicos, uso de equipos tecnológicos y medios que emplea para la educación remota, y temas pedagógicos de interés (prioritarios y secundarios) en los que cual requiere soporte.
	Estudio exploratorio de familias	Se levanta información clave, a través de los docentes: matrícula escolar, información mínima sobre las familias de sus estudiantes: identificación del apoderado y su número telefónico (celular).
2021	Estudio descriptivo sobre docentes	Estudio descriptivo y cuantitativo, de carácter censal. Se abordan dos sub-estudios: (1) Creencias pedagógicas en el contexto de la educación remota; (2) Factores asociados al desempeño docente durante el desarrollo de la educación remota. Este estudio profundiza en los aspectos abordados en el Estudio Exploratorio del último trimestre del año 2020. En el 2021, se seguirá recogiendo información de los maestros, al inicio y al final del año, para seguir conociendo su situación personal (Creencias pedagógicas) y su desarrollo profesional (desempeño).
	Estudio cualitativo sobre la participación de estudiantes	Estudio cualitativo, de diseño muestral no probabilístico, basado en estudio de casos. El estudio indaga a través de un conjunto acotado de maestros (dos por cada una de las 6 Unidades Operativas), cómo se está desarrollando la participación de sus estudiantes (2 estudiantes por cada docente seleccionado, en total 24 casos).  Se desarrolla recogiendo información de los estudiantes a

<sup>3</sup> Ley N° 30220 (Ley Universitaria), Capítulo I, Artículo 3. Definición de la universidad: "La universidad es una comunidad académica orientada a la investigación y a la docencia [...]"; y Artículo 6. Fines de la universidad: "La universidad tiene los siguientes fines: [...] 6.5 Realizar y promover la investigación científica, tecnológica y humanística la creación intelectual y artística."

		<p>través del docente, con apoyo de los formadores, a fin de examinar las condiciones, carencias y fortalezas de la participación estudiantil. Se busca profundizar el real estado de la participación estudiantil en el marco de la educación remota (en contraste con la información global que está brindando el MINEDU con su Semáforo Escolar Virtual - SEV). Los resultados de la investigación serán compartidos con el MINEDU para aportar indicios para mejorar la medición de la participación real de los estudiantes y así brindar aportes al SEV.</p>
--	--	--

Adaptado de Empresarios por la Educación (2021)

Tal como se ha podido revisar en la tabla previa, los estudios propuestos para el 2021 exploran el ámbito de las características internas y los factores asociados al desempeño de los docentes, así como los componentes de la participación de los estudiantes respecto al desarrollo de la educación remota. En ambos casos, se pretende contribuir al posicionamiento de la imagen corporativa de la compañía Buenaventura, dado que en los informes de gestión y reuniones que se establezcan con organizaciones de la sociedad civil o del Estado, se pondrá en manifiesto el aporte de dicha compañía en la mejora de la educación en el Perú, a partir de la investigación.

Adicionalmente, este componente permite retroalimentar y brindar *feedback* a los componentes Formativo y Comunitario, tomando en consideración un enfoque sistémico de la evaluación, así como también la elaboración de reportes relacionados con las actividades del Marco Lógico, propias del seguimiento y la evaluación del programa.

- **Componente Visibilidad y Relacionamiento**

Este componente tiene el propósito de generar condiciones que contribuyan a legitimar el programa ApC como referente educativo en las zonas donde se implementa; de este modo, aportando a la viabilidad de las acciones del programa.

Por un lado, la visibilidad cumple el objetivo de socializar y visibilizar las acciones ejecutadas en el programa, sus resultados y beneficios; para ello, se desarrollan actividades de difusión en medios de comunicación y coordinación con autoridades locales educativas, las acciones de difusión permiten fortalecer

la propuesta pedagógica del programa, la importancia de su implementación y la participación de los actores involucrados.

Por otro lado, el relacionamiento tiene la finalidad de posicionar el programa como referente de educación en las zonas de intervención, a través de acciones que fortalezcan el trabajo coordinado con autoridades educativas y locales. Para su cumplimiento, se propone establecer un sistema de comunicación donde se promueva el trabajo participativo, además de establecer alianzas, acuerdos de cooperación y convenios interinstitucionales con autoridades educativas de las zonas donde se implementa el programa.

## **2.2 Contexto Normativo**

En la presente sección se describirá el marco normativo internacional y nacional relevante para la investigación. En el primer caso se abordarán lineamientos internacionales tales como la Declaración Universal de los Derechos Humanos, la Convención sobre los Derechos de los Niños, Convención contra la discriminación en Educación, Documento “Metas 2021” de la Organización de los Estados Iberoamericanos – OEI. En el segundo caso,

### **2.2.1 Marco normativo internacional**

De acuerdo a la Declaración Universal de los Derechos Humanos (1948), se precisan artículos referidos al derecho a la educación:

**Artículo 26 – Numeral 1.-** Toda persona tiene derecho a la educación. La educación debe ser gratuita, al menos en lo concerniente a la instrucción elemental y fundamental. La instrucción elemental será obligatoria. La instrucción técnica y profesional habrá de ser generalizada; el acceso a los estudios superiores será igual para todos, en función de los méritos respectivos.

**Artículo 26 – Numeral 2.-** La educación tendrá por objeto el pleno desarrollo de la personalidad humana y el fortalecimiento del respeto a los derechos humanos y a las libertades fundamentales; favorecerá la

comprensión, la tolerancia y la amistad entre todas las naciones y todos los grupos étnicos o religiosos; y promoverá el desarrollo de las actividades de las Naciones Unidas para el mantenimiento de la paz.

**Artículo 26 – Numeral 3.-** Los padres tendrán derecho preferente a escoger el tipo de educación que habrá de darse a sus hijos (Organización de Naciones Unidas para el Desarrollo, 1948, p. 54).

### **Convención sobre los Derechos de los Niños (1959)**

El principio 7 de dicha Convención señala que «El niño tiene el derecho a recibir educación, que será gratuita y obligatoria por lo menos en las etapas elementales (...) en igualdad de condiciones» (Organización de Naciones Unidas, 1959).

**Artículo N°28 – Derecho a la educación:** Los niños tienen derecho a la educación. La educación primaria debe ser obligatoria y gratuita, y todos tienen que contar con las facilidades para poder acceder al nivel secundario o ir a la universidad. Los gobiernos deben colaborar para que esto sea una realidad en todo el mundo. (Organización de Naciones Unidas, 1959, p.70)

**Artículo N°29 – Objetivos de la educación:** La educación deberá estar encaminada a desarrollar su personalidad, aptitudes y capacidades mentales y físicas hasta el máximo de sus posibilidades. Ésta debe preparar al niño para ser una persona respetuosa, responsable, pacífica y cuidadosa con el medio ambiente en una sociedad libre. (Organización de Naciones Unidas, 1959, p.72).



## 2.2.2 Marco normativo nacional

### Políticas de Estado

- **Decreto Supremo N° 009-2020-MINEDU:** Decreto Supremo que aprueba el “Proyecto Educativo Nacional – PEN al 2036: El Reto de la Ciudad Plena” y el Proyecto educativo nacional al 2021 – Ministerio de Educación
- **Decreto Supremo N° 001-2012-MIMP:** Plan Nacional de Acción por la Infancia y la Adolescencia (2012-2021) cuya meta emblemática N°3: “el 70% de las niñas y niños peruanos de segundo grado de primaria alcanza un nivel suficiente de comprensión lectora y razonamiento matemático”.
- **Plan General de Gobierno del Perú al 2021:** Plan General de Gobierno del Perú al 2021, incluye los ejes y lineamientos prioritarios, que serán de aplicación inmediata para todas las entidades de todos los niveles de gobierno, dichos lineamientos prioritarios son los siguientes:
  - Integridad y lucha contra la corrupción
  - Crecimiento económico, equitativo, competitivo y sostenible
  - Desarrollo social y bienestar de la población
  - Descentralización efectiva para el desarrollo

### La Constitución Política del Perú

- Artículo 6.- El Estado asegura los programas de educación y la información adecuada y el acceso a los medios, que no afecten la vida o la salud.
- Artículo 13.- Educación y libertad de enseñanza
- Artículo 14.- Educación para la vida y el trabajo
- Artículo 16.- Descentralización del sistema educativo
- Artículo 17.- Obligatoriedad de la educación inicial, primaria y secundaria
- Artículo 23.- El Estado promueve condiciones para el progreso social y económico, en especial mediante políticas de fomento del empleo productivo y de educación para el trabajo.

### **Ley Nª 27337**

En el Código de los Niños y Adolescentes, en el Libro Tercero titulado “Instituciones Familiares”, se precisa en el Título I: La Familia y los adultos responsables de los niños y adolescentes - Capítulo I: Patria Potestad Artículo 74, literal b)- Son deberes y derechos de los padres que ejercen la Patria Potestad proveer su sostenimiento y educación.

### **Ley Nª 28044**

Ley General de Educación

Decreto Supremo N° 011- 2012 – ED. Aprueban el Reglamento de la Ley N° 280044 Ley General de Educación

### **Ley Nª 28740**

Ley del sistema nacional de evaluación, acreditación y certificación de la calidad educativa

- Decreto Supremo N° 018-2007-ED.- Aprueban Reglamento de la Ley N° 28740, Ley del Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa.

### **Educación Básica Regular**

- Ley Nª 28988.- Ley que declara a la educación básica regular como servicio público esencial y su reglamento aprobado por Decreto Supremo N° 017-2007-ED
- Resolución Ministerial N° 345-2017-MINEDU, Aprueban Norma Técnica “Disposiciones para la elaboración de modelos de servicio educativo en Educación Básica”
- Resolución Viceministerial N° 290-2019-MINEDU. - Aprueban la Norma Técnica denominada “Norma que establece disposiciones para el desarrollo del acompañamiento pedagógico en instituciones educativas focalizadas en la Educación Básica Regular, para el periodo 2020-2022”
- Resolución de Secretaría General N° 008-2016-MINEDU, se aprobó la Norma Técnica denominada “Norma que establece disposiciones para el Acompañamiento Pedagógico en la Educación Básica”.

## **Asociaciones Público-Privadas**

- Decreto Legislativo N° 1012, aprueban la Ley Marco de Asociaciones Público – Privadas para la generación de empleo productivo y dicta normas para la agilización de los procesos de promoción de la inversión privada.
- Decreto Legislativo N° 1251, Modifica el Decreto Legislativo N° 1224, Ley Marco de Promoción de la Inversión Privada mediante Asociaciones Público Privadas y Proyectos en Activos.
- Ley N° 30578, Ley que modifica el Artículo 1 del Decreto Legislativo 1251, Decreto Legislativo que modifica la Ley Marco de Promoción de la Inversión Privada mediante Asociaciones Público Privadas y Proyectos en Activos.
- Resolución Directoral N° 001-2017-EF/68.01, Aprueba los Lineamientos para la Elaboración del Informe Multianual de Inversiones en Asociaciones Público Privadas para el año 2017.
- Resolución Directoral N° 004-2016-EF/68.01, Aprueban los "Lineamientos para la Aplicación de los Criterios de Elegibilidad de los Proyectos de Asociación Público Privada"

## **2.3 ESTUDIOS RELACIONADOS**

A nivel nacional, se han realizado múltiples investigaciones a nivel de pregrado y posgrado que abordan el diagnóstico y análisis de iniciativas de responsabilidad social empresarial en el sector educación. A continuación, se citarán los estudios más relevantes (Ramírez, 2015; Castro & Espinal, 2016; Sánchez et al., 2016; Boccio & Gildemeister, 2016; Sánchez, 2017; Gamarra, 2018; Muñoz & Quinteros, 2019; Ninamango, 2020).

La tesis de maestría de Ramírez (2015) tuvo como finalidad exponer cuáles son los aportes del proyecto educativo “Leer es estar adelante” en la gestión de la comunicación, mediante el análisis de la participación de los docentes durante los años 2007-2013 en la Institución Educativa Pública N°126 “Javier Pérez de Cuellar” ubicada en el distrito de San Juan de Lurigancho. Su metodología tuvo un enfoque cualitativo a través del modelo de estudio de caso con la finalidad de

profundizar en la experiencia del proyecto “Leer es estar adelante” del BBVA desde la perspectiva de la gestión de la comunicación como un factor clave que favoreció el éxito del proyecto en mención, se aplicaron entrevistas semiestructuradas y revisión de gabinete.

Los principales resultados del estudio señalaron seis hallazgos relevantes: a) los docentes estuvieron altamente motivados a participar en el proyecto debido a la posibilidad que les brindaron de conformar el equipo de diseño y elaboración de los libros “Adelante” en conjunto con el equipo técnico del Instituto de Estudios Peruanos (IEP), b) los docentes de la IIEE mantuvieron una relación adecuada con los gestores encargados del IEP y participaron activamente en las actividades del proyecto (reuniones, capacitaciones y monitoreo continuo), c) el uso adecuado de la comunicación interpersonal a cargo de los gestores y equipo técnico del proyecto favoreció su desarrollo, d) se evidenció cambios positivos en el comportamiento de los estudiantes y docentes participantes.

Finalmente, e) el proyecto logró demostrar su eficacia al articularse efectivamente con otros actores del sector privado (Instituto de Estudios Peruanos) y sector público (Ministerio de Educación) y, por último, f) se utilizaron herramientas de gestión pertinentes para el seguimiento del proyecto. De esta manera, la investigación demostró cómo la gestión efectiva de la comunicación constituye un elemento clave en la gerencia social para asegurar su legitimidad y viabilidad a largo plazo.

En esta misma línea, Castro & Espinal (2016) desarrollaron un estudio analizando este mismo caso de la fundación BBVA en el Perú, pero focalizando su investigación en los colegios de los distritos de Cercado de Lima y Comas. En esta oportunidad, la investigación tuvo como objetivo central determinar los factores de la gestión que han logrado mejorar los resultados de comprensión lectora en los alumnos beneficiarios del programa durante el periodo 2012 al 2014, a través del análisis de las estrategias implementadas en cada componente de “Leer es estar Adelante”.

Los principales resultados se organizan en torno a cuatro lineamientos: i)

articulación y participación de actores involucrados en la ejecución del programa, en la cual se concluye que se articularon el Estado, empresa privada y sociedad civil con la finalidad de incrementar los niveles de comprensión lectora en zonas urbano marginales de la capital; ii) estrategias de capacitación a docentes para el logro de metas, concluyendo que este ha sido un aspecto crucial para el desarrollo del programa al capacitarlos en el manejo de los materiales educativos “Adelante”; iii) logística para la dotación de textos en instituciones educativas beneficiarias que incorpora una metodología para el aprendizaje que favorece la participación activa del estudiante; y iv) factores determinantes en el uso y aprovechamiento de los libros de texto “Adelante”: relaciones interinstitucionales con directivos y docentes de las escuelas, personajes interactivos y contextualizados a la región del estudiante, los materiales de lectura cubren la brecha existente en los textos del MINEDU, los cuales buscan desarrollar competencias de lectura, escritura y comprensión lectora de forma simultánea.

Analizando iniciativas de responsabilidad social empresarial en otros sectores relevantes para el país, como es el sector minero, Sánchez, Blanco, Gonzáles & Noriega (2016) realizaron un estudio que permitió diagnosticar la gestión con enfoque de responsabilidad social empresarial en las empresas del sector minero de Cajamarca. Se trató de un estudio descriptivo y de enfoque cuantitativo. Aplicaron un cuestionario a 26 informantes clave de cinco empresas mineras de la región, tomando como base los indicadores Ethos-Perú 2021 y factores asociados. Sus principales hallazgos demostraron que la gran mayoría de empresas analizadas se encuentra en la etapa dos; vale decir, etapa intermedia de acciones en la cual se destaca la transición de la empresa de continuar con una postura defensiva con respecto a las exigencias legales hacia la incorporación de prácticas de RSE en la estrategia y cadena de valor del negocio.

Luego, Boccio & Gildemeister (2016) realizaron una evaluación longitudinal del mismo a través de la investigación: “Leer es estar adelante”: evaluación de la comprensión de lectura a través de un estudio longitudinal, a cargo del Instituto de Estudios Peruanos (IEP). Tuvo un diseño longitudinal tipo panel prospectivo; es decir, el estudio tuvo la finalidad de brindar información sobre las habilidades

y conocimientos en comprensión lectora de los alumnos participantes del programa durante 2do a 6to año de primaria. Así, los instrumentos de evaluación aplicados se ejecutaron del 2011 al 2014 a la misma cohorte de estudiantes en 3ero, 4to, 5to y 6to de primaria, para ello, se tomó como línea basal los resultados de la Evaluación Censal de Estudiantes (ECE) del año 2010.

En el marco de la implementación de otros proyectos de responsabilidad social en el Perú, Muñoz & Quinteros (2019) analizaron los resultados del proyecto social “Contigo en tus Finanzas en el Aula” a cargo del Banco de Crédito del Perú (BCP); primera iniciativa en el país que tuvo la finalidad de cerrar la brecha de conocimientos existentes sobre temas financieros en las instituciones educativas de nivel secundario. La metodología utilizada fue el uso de la herramienta marco lógico y el análisis de gabinete. Los principales hallazgos evidenciaron que el proyecto incrementó el rendimiento académico de los docentes y estudiantes en temas de educación financiera; asimismo, se logró mejorar parcialmente sus finanzas personales y familiares. Finalmente, las autoras recomendaron que el proyecto debe articularse incorporando componentes de escalabilidad, mapeo de actores relevantes, alcance y locación de capacitaciones.

En esta misma línea, desde una mirada integral de la gestión de RSE en el sector bancario, Ninamango (2020) realizó un estudio cuyo objetivo general fue analizar cómo se encontraban integrados la gestión de la responsabilidad social corporativa como parte de la estrategia de los bancos BCP y BBVA en el 2019. Su enfoque fue cualitativo y el alcance, descriptivo; el diseño metodológico utilizado fue estudio de caso. Los principales resultados de esta investigación demostraron que, si bien existen documentos de gestión que avalan lineamientos estratégicos y prácticas de responsabilidad social empresarial, en ambos casos, se evidenciaron inconsistencias.

En ambos bancos presentaron motivaciones relacionadas a las teorías instrumentales e integradores para implementar prácticas de responsabilidad social; asimismo, ambas organizaciones han institucionalizado como práctica de

gestión la elaboración de memorias anuales de sostenibilidad que se realizan llevando a cabo la metodología del Global Reporting Initiative (GRI); así como también la identificación y priorización de sus stakeholders, considerando a sus clientes como los más relevantes. Finalmente, han establecido procesos que procuran el cuidado del medioambiental en la cadena de valor de sus operaciones.

## 2.4 MARCO CONCEPTUAL

### 2.4.1 Educación de calidad, enfoque de desarrollo humano y desarrollo sostenible

El objetivo de desarrollo sostenible (ODS) N°4 denominado “Educación de Calidad” cuenta con 10 metas y 11 indicadores, su finalidad es garantizar una educación inclusiva, con criterios de equidad, calidad y que promueva el acceso a la educación desde el nivel inicial hasta el nivel secundaria, el aumento de las tasas de escolarización en las instituciones educativas promueva la igualdad entre niñas y niños que cursan el nivel primaria en la educación básica a nivel internacional y aumente el nivel mínimo de alfabetización. En la siguiente tabla se sintetizan las principales metas de este ODS:

*Tabla 3: Metas del Objetivo de Desarrollo Sostenible N°4 - Educación de calidad.*

<b>Metas del objetivo N° 4</b>	
4.1 De aquí a 2030, asegurar que todas las niñas y todos los niños terminen la enseñanza primaria y secundaria, que ha de ser gratuita, equitativa y de calidad y producir resultados de aprendizaje pertinentes y efectivos	4.6 De aquí a 2030, asegurar que todos los jóvenes y una proporción considerable de los adultos, tanto hombres como mujeres, estén alfabetizados y tengan nociones elementales de aritmética
4.2 De aquí a 2030, asegurar que todas las niñas y todos los niños tengan acceso a servicios de atención y desarrollo en la primera infancia y educación preescolar de calidad, a fin de que estén preparados para la enseñanza primaria	4.7 De aquí a 2030, asegurar que todos los alumnos adquieran los conocimientos teóricos y prácticos necesarios para promover el desarrollo sostenible, entre otras cosas mediante la educación para el desarrollo sostenible y los estilos de vida sostenibles, los derechos humanos, la igualdad de género, la promoción de una cultura de paz y no violencia, la ciudadanía mundial y la valoración de la diversidad cultural y la contribución de la cultura al desarrollo sostenible

4.3 De aquí a 2030, asegurar el acceso igualitario de todos los hombres y las mujeres a una formación técnica, profesional y superior de calidad, incluida la enseñanza universitaria	4.7.A Construir y adecuar instalaciones educativas que tengan en cuenta las necesidades de los niños y las personas con discapacidad y las diferencias de género, y que ofrezcan entornos de aprendizaje seguros, no violentos, inclusivos y eficaces para todos
4.4 De aquí a 2030, aumentar considerablemente el número de jóvenes y adultos que tienen las competencias necesarias, en particular técnicas y profesionales, para acceder al empleo, el trabajo decente y el emprendimiento	4.7.B De aquí a 2020, aumentar considerablemente a nivel mundial el número de becas disponibles para los países en desarrollo, en particular los países menos adelantados, los pequeños Estados insulares en desarrollo y los países africanos, a fin de que sus estudiantes puedan matricularse en programas de enseñanza superior, incluidos programas de formación profesional y programas técnicos, científicos, de ingeniería y de tecnología de la información y las comunicaciones, de países desarrollados y otros países en desarrollo
4.5 De aquí a 2030, eliminar las disparidades de género en la educación y asegurar el acceso igualitario a todos los niveles de la enseñanza y la formación profesional para las personas vulnerables, incluidas las personas con discapacidad, los pueblos indígenas y los niños en situaciones de vulnerabilidad	4.7.C De aquí a 2030, aumentar considerablemente la oferta de docentes calificados, incluso mediante la cooperación internacional para la formación de docentes en los países en desarrollo, especialmente los países menos adelantados y los pequeños Estados insulares en desarrollo

Fuente: Naciones Unidas (2018)

Como se ha mencionado anteriormente, la educación de calidad se ha reconocido como un derecho humano que deben garantizarse para todos los niños y niñas a nivel mundial; al respecto, es importante comprender cómo el enfoque de capacidades propuesto por Sen (2000) y profundizado ampliamente por Nussbaum (2012) se relaciona con este fin.

El concepto de desarrollo ha evolucionado durante las últimas décadas gracias los aportes del economista Sen, quien cuestionó en la década de los 90s el enfoque utilitarista que comprendía la economía del desarrollo en términos de la expansión del ingreso nacional a través de los indicadores del producto bruto interno (PBI) y el producto bruto nacional (PBN).

Sen (2000) desarrolla la teoría de las capacidades con el objetivo de incorporar en la concepción del desarrollo diversos componentes sociales no asociados a la riqueza monetaria de los ciudadanos; por el contrario, su propuesta plantea el desarrollo en términos las capacidades que posee el ser humano, en el marco de



su libertad individual, para acceder a mayores oportunidades y alcanzar resultados para ser o hacer aquello que les permita desarrollarse integralmente como ciudadanos.

Por ejemplo, la calidad de vida, esperanza de vida y el acceso a oportunidades en el ámbito de la educación y la salud. Así, su planteamiento se basa en tres elementos clave: (a) las capacidades para realizar funcionamientos, (b) se centra en el individuo, en lugar de los colectivos y (c) enfatiza la libertad individual del ser humano. Sobre el primero, distingue los funcionamientos como los resultados que buscamos alcanzar las personas (lograr ser o hacer); y las capacidades como aquellas habilidades que nos permitirán lograr dichos funcionamientos.

Sen (2000) propone que la pobreza es el principal obstáculo social para lograr la libertad de los seres humanos, y, asimismo, reconoce cuán relevante es la relación entre el logro de la libertad individual y el desarrollo social. Sobre el primer componente, se indica que el desarrollo supone que se erradiquen las fuentes de privación de libertad, tales como la escasez de oportunidades económicas, la pobreza y la tiranía.

En el segundo componente, el autor destaca la relevancia de las libertades individuales en el ser humano como una condición previa para alcanzar oportunidades en términos de salud, educación y participación ciudadana, bajo la premisa de que el ser humano, gracias al desarrollo de sus capacidades, puede construir nuevas oportunidades y mejorar notablemente su calidad de vida.

Inspirada en el enfoque de Sen, la filósofa norteamericana Nussbaum (2012) desarrolla una propuesta teórica, retomando el concepto de capacidades, pero con matices políticos, influenciada por la filosofía clásica de Aristóteles. La autora propone un enfoque de índole universalista a través de la creación de una tipología de capacidades internas, básicas y combinadas.

Sobre las primeras, se refieren a aquellas que se han desarrollado a través de los procesos educativos; en el segundo caso, se denominan también facultades innatas que posibilitan el posterior desarrollo humano y finalmente, las capacidades combinadas son conceptualizadas como los derechos fundamentales que permiten a los seres humanos decidir y elegir libremente.

Son diez capacidades las que denomina Nussbaum como centrales; vale decir, aquellas que se debieran asegurar y garantizar a cada persona a fin de desarrollar una vida humana digna de forma plena. Propone que aquellas deben convertirse en derechos fundamentales que ningún ciudadano debería carecer en un Estado democrático; además, que aquel debe asegurar las capacidades más no los funcionamientos, en términos de Sen.

Estas teorías tuvieron gran acogida en la comunidad internacional, de modo tal que, el enfoque de capacidades propuesto por Sen, ha sido adoptado por organizaciones como las Naciones Unidas, el Banco Mundial y el FMI para fundamentar la base teórica que da lugar a los Informes de Desarrollo Humano elaborados por el PNUD desde 1990 en el cual se clasifica las naciones a través del Índice de Desarrollo Humano (IDH), el cual comprende tres indicadores clave: esperanza de vida, desempeño educativo y PBI per cápita.

El último informe de desarrollo humano publicado por PNUD (2019) muestra que Noruega, Suiza e Irlanda ocupan los tres primeros lugares considerando el índice de desarrollo humano propuesto. El Perú ocupa el puesto N°82.

#### **2.4.2 Capacitación docente y acompañamiento pedagógico en Educación Básica Regular (EBR)**

De acuerdo al Ministerio de Educación (2017), el acompañamiento pedagógico se constituye como una estrategia de formación docente en servicio, el cual se lleva a cabo por el Ministerio de Educación del Perú como parte de las

intervenciones priorizadas del Programa Estratégico de Logros de Aprendizaje (PELA). Dentro de las más representativas se encuentran: el Soporte Pedagógico Intercultural, Soporte Pedagógico para la Secundaria en ámbito Rural, el Soporte Pedagógico Urbano, y el acompañamiento a centros educativos multigrado y unidocente. En este marco, se aprobó la Norma Técnica denominada “Norma que establece disposiciones para el Acompañamiento Pedagógico en la Educación Básica”, aprobada por Resolución de Secretaría General N°008-2016-MINEDU. Es así que la estrategia de acompañamiento pedagógico se concibe como una interacción activa que el acompañante promueve en los y las docentes de forma individual y colectiva, con la finalidad de que ellos y ellas tomen conciencia para implementar cambios requeridos en el quehacer educativo, y, en consecuencia, mejorar los aprendizajes y rendimientos educativos de sus alumnos(as).

#### **2.4.4 Evaluación de estudiantes en Educación Básica Regular (EBR)**

De acuerdo al Ministerio de Educación (2016), la Evaluación Censal de Estudiantes (ECE) se constituye como una evaluación estandarizada a gran escala que anualmente se aplica desde el ente rector para levantar información sobre los aprendizajes de estudiantes a nivel nacional.

A través de la ECE, se brinda información a los directores, docentes, familias, de igual manera que a las autoridades educativas de la DRE, UGEL y del MINEDU en aras de una mejor toma de decisiones y mejorar los aprendizajes de los y las alumnos(as). Así también, se busca informar a nivel nacional, acerca de los logros de aprendizaje alcanzados por los estudiantes evaluados, y desde luego, se espera comparar los resultados de los estudiantes de manera longitudinal. Esta evaluación se ejecuta a nivel nacional en instituciones educativas públicas y privadas a nivel de Educación Básica Regular (EBR).

Con relación a la última ECE-2019, aquella se realizó los días 05, 06 y 07 de noviembre de 2019 y estuvo dirigida a los alumnos de 2do año de nivel secundario, en las áreas curriculares de matemáticas, Comunicación, y Ciencia y tecnología. Considerando la evaluación histórica de dichas evaluaciones, en el año 2007 se aplicó a estudiantes de 2do grado de primaria en Lectura y

Matemática, y en 4to grado de primaria en las instituciones educativas intercultural bilingüe (EIB) en lengua originaria y castellano. Luego, más adelante, en el año 2015, la ECE se desarrolló en 2do año de secundaria evaluando en la Lectura, Escritura y Matemática.

#### **2.4.5 Responsabilidad social empresarial (RSE)**

##### ***Conceptualización: definiciones y dimensiones***

La responsabilidad social empresarial (RSE) es un concepto que ha tenido diversos cambios y modificaciones desde sus orígenes. Este término fue por primera vez acuñado por el economista Howard Bowen en su libro *Social Responsibilities of the Businessman* en el año 1953 con la finalidad de sugerir que las empresas debían tomar en cuenta cuáles son los impactos sociales de sus decisiones (Moura-Leite y Padgett, 2014). Más adelante, Druker (1996) afirma que las organizaciones deben asumir plena responsabilidad por los efectos que ocasionen en sus colaboradores, en su entorno directo y en sus clientes.

Las siguientes definiciones más contemporáneas enfatizan la necesidad de incorporar el factor medioambiental en la concepción de la RSE. Así, la Unión Europea (2011) ha planteado que las organizaciones deben colaborar estrechamente con los actores involucrados a fin de integrar preocupaciones éticas, medioambientales y sociales derivadas de las operaciones empresariales. De esta manera, su alcance permitiría prevenir y mitigar los posibles impactos de las acciones organizacionales.

En esta línea, se concibe a la RSE o RSC resaltando su relevancia en el marco del desarrollo sostenible y su contribución al crecimiento económico en las PYMES, no exclusivamente en compañías multinacionales de gran envergadura, estas ideas se plasman en el llamado libro verde.

En concordancia, De la Cuesta y Valor (2003) enfatizan que la RSC tiene como

base un conjunto de obligaciones de índole legal y ético enfocados en los *stakeholders*, en función a las actividades de las organizaciones. En el marco de la investigación, se considerará la conceptualización de RSE propuesta por Benavides y de Gastelumendi (2012):

(...) Una filosofía adoptada en la gestión de la empresa para actuar, no solo en beneficio propio, sino también en beneficio de sus trabajadores, familias y del entorno social. La práctica de la responsabilidad social empresarial (en adelante RSE) implica que las empresas desarrollen una visión integral para el futuro donde se dé el triple beneficio de rentabilidad para la empresa, mejora del entorno inmediato y beneficio para la sociedad como un todo en un sentido más extenso. (p.3)

En concordancia con lo anterior, el Centro Mexicano para la Filantropía [CEMEFI] refiere que la práctica de la RSE por parte de las empresas conduce a estas a ser sustentablemente competitivas, puesto que generan valor agregado por medio de acciones comprometidas y conscientes de mejora constante, medida y consistente (Cajiga, 2008). Bajo este marco, y gracias a los continuos cambios que genera la globalización, es clave que las empresas generen RSE para obtener cierta ventaja competitiva en el marco de una sociedad en la que aquellas deben ser socialmente conscientes de los problemas no solo internos, sino también externos a ellas.

Finalmente, Caravedo et al. (2004) sostienen lo siguiente:

No habrá negocios viables si las empresas no manejan adecuadamente su ambiente, si no mejoran la productividad de los trabajadores mediante el clima organizativo apropiado para ello y si no se relacionan con la comunidad sobre la que se asientan colaborando en la construcción de espacios geográficos, sociales, económicos y emocionales comunes (pp.23-24).

Diversos autores convergen en plantear tres dimensiones al conceptualizar la RSE, de acuerdo a distintos niveles de responsabilidad: económica, social y

ambiental. Dichas dimensiones cobran vital relevancia al reafirman la visión integral que propone la RSE con miras a lograr la sostenibilidad de la gestión de las organizaciones a largo plazo.

#### *Dimensión económica*

Esta dimensión desarrolla un enfoque de sustentabilidad, equidad y justicia por medio del valor agregado generado y distribuido entre sus colaboradores y accionistas. Se manifiesta la condición de utilidad y rentabilidad de los bienes y servicios que ofrece a la comunidad; su participación en la causa pública y planes económicos.

En concreto, la implementación de RSC en la dimensión económica resulta beneficiosa, no solo en la economía, sino en la creación de valor que se evidencia en la confianza y reputación. En tal sentido, estas políticas podrán resultar favorables para generar un clima de confianza y reputaciones positivas dentro del sector en el que se maneja (Canessa y García, 2005; Cajiga, 2008).

#### *Dimensión social*

Por un lado, en la dimensión social interna se evidencia que la responsabilidad se ejerce con sus *stakeholders* internos, en el cual se busca un desarrollo integral para la organización; por ejemplo, a través del desarrollo y la calidad de vida de los colaboradores. Por otro lado, en la dimensión social externa se centra en los aportes en los gremios y comunidades para un adecuado desarrollo favorable en el desarrollo de la organización. De esta manera, las acciones ejecutadas por la empresa contribuirán a la formación de lazos de confianza, especialmente entre las comunidades con las que tiene un mayor involucramiento (Canessa y García, 2005; Cajiga, 2008).

#### *Dimensión ecológica*

Esta dimensión, conlleva, por una parte, a la prevención y toma total de responsabilidad del impacto medioambiental que pueda generar sus procesos y productos y por la otra, también implica la toma de acciones para un desarrollo

sostenible de la herencia ecológica. Por un lado, en la dimensión medioambiental interna, se busca una responsabilidad sobre las consecuencias que tiene los procesos de producción mediante la prevención o en peor de los casos en los daños realizados. Por otro lado, la dimensión medioambiental externa, se basa en promover acciones directas con la mejora de la ecología común entre la organización y la sociedad (Canessa y García, 2005; Cajiga, 2008)

### ***Estándares y normativas internacionales***

En esta sección se plantearán dos de los estándares internacionales para la RSE más usados a nivel global: el Global Reporting Initiative (GRI) y el ISO 26000. Dichos estándares han sido desarrollados con la finalidad de diseñar un conjunto de principios y guías que orienten a las empresas sobre su comportamiento socialmente responsable.

#### *Global Reporting Initiative (GRI)*

De acuerdo a lo expuesto por Canessa y García (2005), el GRI es una iniciativa que surgió en 1997 con el objetivo de ofrecer guías de consulta sobre la elaboración de reportes de sostenibilidad que puedan aplicarse mundialmente tomando en consideración indicadores sociales y ambientales. Así, las empresas que desean diseñar sus propias memorias de responsabilidad social empresarial utilizan las normas y principios establecidos por el GRI, siguiendo su metodología. Estas compañías señalan que sus informes de balance social permiten fortalecer sus vínculos con los múltiples *stakeholders* de la organización, principalmente con sus colaboradores y clientes, ya que favorece un clima de confianza hacia las prácticas empresariales y mejora la percepción externa frente a la organización.

#### *ISO 26000*

La Organización Internacional para la Normalización (ISO) implementó la norma internacional ISO 26000, cuya misión es orientar el buen manejo de las organizaciones en materia de RSE. Permite medir el desempeño integral y la eficacia de sus operaciones considerando los impactos de la organización con el

medioambiente y la sociedad (Global Standards Certification, 2010).

Por lo tanto, esta normativa internacional promueve que las organizaciones, más allá de su rubro o giro de negocio, asuman comportamientos socialmente responsables con sus stakeholders. Aquellos son los colaboradores y accionistas, los cuales pertenecen al grupo interno, y al gobierno, comunidad, proveedores, clientes y medio ambiente, que forman parte del grupo externo (Andía, 2015).

Por último, la ISO 26000 promueve los siguientes pilares: a) rendición de cuentas, b) transparencia, c) comportamiento ético, d) respeto a la normativa de comportamiento y a los derechos humanos. Primero, la rendición de cuentas aborda gestionar correctamente la integración de responsabilidad social en la empresa, con el fin de rendir cuentas no solo con sus accionistas o el Estado, sino también a la sociedad en la que se desenvuelve.

Segundo, la transparencia promueve que las organizaciones deben informar abiertamente su gestión y rendición de cuentas. Tercero, el comportamiento ético de la organización tiene como base los valores de integridad, honestidad e igualdad. Finalmente, el respeto a la normativa de comportamiento y respeto a los derechos humanos garantiza que no exista discriminación por ningún tipo de justificación (género, cultura, raza, etc.).

### ***Modelo RSE Perú 2021 e Indicadores Ethos Perú 2021***

Actualmente existen diversos modelos de gestión de responsabilidad social, donde se busca que las empresas establezcan normas y políticas que incorporen la sostenibilidad social, económico y medioambiental en sus organizaciones. Al respecto, Canessa y García (2005) señalan que el Modelo de RSE Perú 2021 brinda herramientas a los gestores para identificar a los grupos de interés más relevantes a fin de aplicar la RSE en sus organizaciones. En este marco, en el Perú, los indicadores Ethos-Perú 2021 forman parte del Programa Latinoamericano de Responsabilidad Social Empresarial (PLARSE), bajo la



jurisdicción del Instituto Ethos en alianza con Perú 2021.

Dichos indicadores facilitan el seguimiento y evaluación de la gestión de RSE y así contribuyen con el manejo de políticas y estrategias de la empresa. Estos abordan siete temas relacionados a los valores, transparencia y gobierno corporativo, público interno, medio ambiente, proveedores, consumidores y clientes, comunidad y gobierno y sociedad. Además, se clasifican en cuatro etapas dependiendo de la realidad del desarrollo de la RSE en cada organización (Ethos, 2010).

#### 2.4.6 Programas y Proyectos de RSE alineados al sector educación en el Perú

En el contexto nacional, durante la última década se han diseñado e implementado diversos proyectos de RSE en el sector privado que buscan fomentar una mejor calidad en la educación peruana. En la tabla N°4 se presenta el resumen comparativo de las principales iniciativas de RSE vinculadas al sector educación en el país:

*Tabla 4: Programas y proyectos de RSE en el sector educativo del Perú*

Organización	Sector	Proyectos/programas
<b>Antamina</b>	Minería	Laboratorio de innovación educativa y Efecto Ancash, en articulación con la ONG Enseña Perú.
<b>Goldfields</b>	Minería	Proyectos de infraestructura educativa, equipamiento y dotación de materiales educativos, programas de becas universitarias, programa de escuelas exitosas, programa Enseña Perú y programa de capacitación docente.
<b>Yanacocha</b>	Minería	Programa de alfabetización y educación básica alternativa (PAEBA), proyecto red integral de escuelas de Cajamarca (PRIE), programa "Matemática para todos", infraestructura educativa, proyecto "Museo de Agua y Tierra interactivo", programa de becas universitarias de posgrado, proyecto "Promoción de la lectura", programa de educación ambiental, programa de formación de jóvenes emprendedores.
<b>Buenaventura</b>	Minería	Aprender para crecer
<b>Haug</b>	Construcción	Proyecto "Reto verde y líderes ambientales", proyecto "Creciendo contigo", proyecto "Construyendo caminos seguros" y proyecto "Cultura en acción"

Organización	Sector	Proyectos/programas
<b>La Poderosa</b>	Minería	Programa “Fortalecimiento de la calidad de la educación a través de la participación de la comunidad educativa para el logro de los niveles de aprendizaje en las áreas de comunicación y matemática de nivel primario del distrito de Pataz”
<b>Cerro Verde</b>	Minería	Articulación con el programa plan lector del Gobierno Regional de Arequipa
<b>Banco de crédito del Perú</b>	Banca y finanzas	Programa de créditos y becas del Patronato BCP Programa ABC del BCP y programa de educación financiera
<b>Interbank</b>	Banca y finanzas	Programa “Maestro que deja huella” dirigido a docentes de educación básica regular (inicial, primaria, secundaria, especial y básica alternativa).
<b>Belcorp</b>	Retail	Programa de becas para estudios universitarios de pregrado

Adaptado de Antamina (2020); Goldfields (2020); Yanacocha (2020); Buenaventura (2020); Haug (2020); La Poderosa (2020); Cerro Verde (2020); Banco de Crédito del Perú (2020); Interbank (2020) & Belcorp (2020).

## 2.4.7 Gestión por procesos

### ***Conceptualización, elementos y características de los procesos en el marco de la gestión de organizaciones***

Para la conceptualización de gestión de procesos, se cuentan con definiciones y alcances brindados por múltiples autores (Euskalit, s.f.; Fundación Europea para la Gestión de la Calidad [EFQM], 2000; Krajewski, Ritzman & Malhotra, 2008, ISO 9001:2015, Presidencia del Consejo de Ministros del Perú, 2018); en términos generales y en consenso, se define a los procesos como el conjunto de actividades, relacionadas entre sí, que cuentan con un punto de inicio y fin y que tienen la finalidad de transformar entradas (*inputs*) en salidas (*outputs*), con la finalidad de conseguir un producto o servicio final.

Para empezar, según la Presidencia del Consejo de Ministros (2018), los procesos pueden ser definidos como el conjunto de actividades que se encuentran directamente vinculadas y que interactúan con el objetivo de transformar ciertos elementos de entrada o inputs en elementos de salida u outputs, productos y/o servicios.

Al respecto, Zaratiegui (1999) concibe las entradas como recursos y medios materiales, mientras que las salidas se conciben como resultados programados; mientras que Pérez (2012) señala que el proceso consta de una secuencia de actividades que resulta en un producto que genera valor al usuario externo. Así, para efectos de la presente investigación, los procesos se definirán como las actividades que transforman inputs en outputs, con un inicio y fin determinados, con la finalidad de producir un producto o servicio para la sociedad.

Adicionalmente, las definiciones de procesos enfatizan la forma en cómo se realiza el trabajo por medio de actividades o tareas, aquellas se conciben un conjunto tareas o acciones llevadas a cabo de forma secuencial dando lugar a un subproceso o proceso (Niebles & Oñoro, 2006). Por otro lado, Krajewski et al. (2008) manifiestan que, al ejecutar procesos, su función principal es producir bienes y servicios para satisfacer a los clientes y/o usuarios de modo tal que se puedan alcanzar los objetivos institucionales.

Los elementos y componentes de los procesos se han conceptualizado a través de diversos autores. Pérez (2012) considera los siguientes cuatro elementos: i) *input*, ii) secuencia de actividades, iii) *output* y iv) sistema de control. El *input* o entrada principal consisten en recursos humanos, materiales, financieros, entre otros, que pueden ser resultado de un proveedor o surgir de un proceso previo. Seguidamente, la secuencia de actividades consta de los procesos de transformación para obtener las salidas u *outputs* esperados para el cliente o usuario. Por último, el sistema de control cuenta con indicadores de funcionamiento del proceso y métricas para medir los resultados de las salidas u *outputs*.

Krajewski et al., (2008) resaltan además el rol de los clientes y proveedores del proceso, los cuales podrían ser externos o internos. Con respecto a los clientes, pueden ser externos o internos. Los primeros son aquellos usuarios que reciben los productos o servicios concluidos, mientras que, en el segundo caso se

identifica a los colaboradores o procesos que dependen de los recursos de otros colaboradores o procesos. Con respecto a los proveedores, nuevamente, se clasifican en externos e internos. En el primer caso se engloba a aquellos que proporcionan recursos, productos o servicios desde otras organizaciones, mientras que aquellos que lo realizan al interior de la organización, bajo el rol de colaboradores son denominados proveedores internos.

### ***Gestión de procesos y gestión de la calidad***

En la actualidad, las organizaciones pueden ser concebidas como un sistema de procesos interconectados y articulados que se analizan desde una perspectiva horizontal, dicha propuesta discrepa con el enfoque funcional o departamental, en la cual la Alta Dirección de las organizaciones propone los objetivos institucionales y metas de forma aislada, para cada departamento o área funcional.

Al adoptar en las organizaciones un enfoque basado en procesos se requiere de una secuencia de pasos necesarios para su efectiva implementación en los sistemas de gestión, tal como puede visualizarse en la siguiente tabla. Los cuatro pasos propuestos por Beltrán, Carmona, Carrasco, Rivas y Tejedor (2009) sintetizan los seis que propone el Ministerio de Fomento de España (2005):

*Tabla 5: Secuencia de pasos para implementar el enfoque de gestión basado en procesos*

<b>Pasos para adoptar e implementar un enfoque basado en procesos</b>	
<b>Según Beltrán et al. (2009)</b>	<b>Según el Ministerio de Fomento de España (2005)</b>
1. Identificación de los procesos	1. Establecer el equipo de trabajo, aquel debe contar con una adecuada capacitación, se deben analizar objetivos y las actividades organizacionales
	2. Identificar procesos, clasificar los procesos y diseñar mapa de procesos
	3. Definir cuáles son los factores organizacionales clave
2. Descripción detallada de procesos	4. Diseñar el flujograma de procesos
3. Seguimiento y medición de procesos	5. Determinar el balance scorecard de indicadores de procesos

<b>Pasos para adoptar e implementar un enfoque basado en procesos</b>	
<b>Según Beltrán et al. (2009)</b>	<b>Según el Ministerio de Fomento de España (2005)</b>
4. Mejora de procesos: seguimiento y evaluación	6. Dar inicio al ciclo de mejora tomando considerando indicadores articulados a los factores clave de la organización previamente señalados

Adaptado Ministerio de Fomento (2005) y Beltrán et al. (2009)

De esta manera, a partir de la información revisada en la tabla previa; en primer lugar, se debe identificar y secuenciar los procesos para mapear aquellos que conforman la estructura del sistema de gestión, a partir de ello, se seleccionan los más significativos tomando como base su incidencia en la calidad de los bienes y servicios, la satisfacción de los clientes, influencia en los factores críticos de éxito y la estrategia organizacional de la entidad (Beltrán et al., 2009).

A nivel de herramientas, aquella que permite representar gráficamente cómo se estructuran los procesos se denomina Mapa de Procesos; el cual permite visibilizar cuales son los procesos estratégicos, misionales/operativos y de soporte, con la finalidad de agrupar los procesos según sus objetivos y propósitos. Beltrán et al. (2009) plantean dos tipos de modelos: el primero se alinea al modelo planteado por los requisitos de la ISO 9001 y la tipología tradicional que establece procesos estratégicos, operativos y de apoyo.

Al respecto, se precisa que los procesos estratégicos abordan aquellos vinculados con las funciones de direccionamiento estratégico, establecimiento de objetivos y metas organizacionales. Por otro lado, los procesos operativos, misionales o *core* engloban aquellos que se relacionan con la producción de bienes y servicios, dirigidos a los clientes, principalmente.

Por último, los procesos de apoyo o de soporte son los que contribuyen con la operatividad los procesos operativos mediante la gestión de recursos humanos, servicios generales, logística y abastecimiento, tecnologías de la información y

comunicación, entre otros. (Niebles et al., 2006; Ministerio de Fomento, 2005 Pérez, 2012).

A continuación, el segundo paso planteado por Beltrán et al. (2009) consiste en la descripción de los procesos. El propósito es determinar los criterios e instrumentos que serán utilizados para lograr la eficacia de las actividades, así se establecen las características y flujos de actividades con énfasis en los responsables, la forma en cómo se realizaran, y cuándo se llevaran a cabo.

Para estos fines, se utilizan los diagramas de flujo que visualmente grafican las entradas (inputs), salidas (outputs) y límites de cada proceso de forma secuencial. Además de ello, se describen las características de los procesos: misión, articulación, inputs y outputs. Los elementos previamente mencionados conforman la herramienta denominada ficha de procesos. En este instrumento se consigna además sus indicadores, variables de control, alcances, límites, miembros involucrados y sus responsabilidades asignadas; cabe precisar que la responsabilidad del proceso recae sobre el dueño del mismo, líder de su ejecución.

En tercer lugar, el paso siguiente enfatiza el seguimiento, monitoreo y medición para que los dueños o responsables del proceso puedan conocer si los resultados obtenidos responden a las metas planificadas o no, en función a su nivel de alcance y oportunidades de mejora identificadas. En este paso, se han elaborado indicadores de medición que permiten cuantificar la eficiencia, eficacia y efectividad de los procesos.

Por último, el cuarto paso se denomina la mejora de procesos tomando en consideración el seguimiento y monitoreo realizado previamente. A partir de este proceso, se reconoce cuando no se cumple a cabalidad con lo planificado, y en

ese sentido, se plantean acciones de mejora, comprendidas como toda actividad que altera de forma positiva el modelo de desarrollo de los procesos (Ministerio de Fomento, 2005).

Pueden ser planteadas; por ejemplo, desde el enfoque de mejora continua de Deming o ciclo PDCA. Básicamente, la mejora continua integra a los colaboradores que participan en el proceso con el fin de mejorar la calidad, productividad de manera progresiva generando así mayor valor para los clientes a través de los pasos: planificar, hacer, verificar y actuar.

### **Evaluación de procesos en intervenciones del sector público**

En el Perú, el marco normativo en materia de gestión por procesos se ha consolidado cada vez durante la última década en el Perú, desde la aprobación de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública, aprobada mediante Decreto Supremo N°004-2013-PCM.

Dicha política nacional de modernización, como política de Estado, establece que la gestión pública moderna orientada a resultados comprende cinco pilares centrales: i) Políticas Públicas, Planes Estratégicos y Operativos, ii) Presupuesto para Resultados, iii) Gestión por procesos, simplificación administrativa y organización institucional, iv) Servicio Civil Meritocrático y v) Sistema de Información, Seguimiento, Monitoreo, Evaluación y Gestión del Conocimiento (Presidencia del Consejo de Ministros, 2013).

Al respecto, en el mismo año 2013, desde la Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia de Consejo de Ministros, ente rector del Sistema de Administración de Modernización de la Gestión Pública, se aprobaron los Lineamientos para la implementación de la gestión por procesos en las entidades de la administración pública en el marco del Decreto Supremo N°004 -2013-PCM – Política Nacional

de Modernización de la Gestión Pública al 2021. Dichos lineamientos tuvieron la finalidad de orientar a las entidades públicas para mejorar sus procesos logrando que ofrezcan bienes y servicios de calidad que generen un impacto positivo en la ciudadanía. Para ello, se plantea que la documentación de los procesos contempla i) la elaboración del mapa de procesos y el ii) el manual de gestión de procesos y procedimientos que describe detalladamente cómo se ejecutan cada uno de los procesos.

Posteriormente, en el año 2018, se aprueba el Reglamento del Sistema Administrativo de la Modernización de la Gestión Pública mediante Decreto Supremo N° 123-2018-PCM y más adelante, en ese mismo año, se aprueba la Norma Técnica para la implementación de la gestión por procesos en las entidades de la administración pública mediante Resolución de Secretaría de Gestión Pública N°006-2018-PCM/SGP.

De acuerdo a la norma técnica referida previamente, la gestión por procesos es conceptualizada de la siguiente manera:

Es un componente de la gestión pública orientada a resultados que contribuye con la identificación de los procesos de la entidad, contenidos en las cadenas de valor, que aseguren que los bienes y servicios públicos bajo su responsabilidad generen productos de cara a los ciudadanos, dados los recursos disponibles (Presidencia del Consejo de Ministros, 2018, p.2).

Adicionalmente a ello, la gestión por procesos se define de acuerdo a lo siguiente:

Forma de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de trabajo de manera transversal y secuencial a las diferentes unidades de organización, para contribuir con el propósito de satisfacer las necesidades y expectativas de los ciudadanos, así como con el logro de los objetivos institucionales (Presidencia del Consejo de Ministros, 2018, p.3)



En adición a ello, la gestión por procesos es una herramienta que permite satisfacer de mejor forma las necesidades y expectativas de la ciudadanía, tomando en consideración los objetivos institucionales de la entidad.

Asimismo, la norma técnica también define los tipos de procesos: estratégicos, operativos y de soporte. En primer lugar, los procesos estratégicos permiten definir las políticas, planeamiento, estrategias, metas, indicadores y objetivos, de la entidad; así como también, permiten proveer los recursos para su cumplimiento; asimismo, contemplan los procesos vinculados al seguimiento, monitoreo, evaluación y mejora continua (Presidencia del Consejo de Ministros, 2018).

En segundo lugar, los operativos y/o misionales son aquellos que tienen el propósito de elaborar los productos y servicios de la entidad, es así que se relacionan directamente con las y los usuarios directos. Finalmente, los procesos de soporte o apoyo son aquellos que brindan los recursos necesarios para los bienes y servicios previstos en los procesos misionales.

Por otro lado, de acuerdo al marco metodológico de la referida norma técnica, la gestión por procesos precisa de tres fases: i) determinación de procesos, ii) seguimiento, medición y análisis de procesos, y iii) mejora de procesos. En la fase 1, determinación de procesos, el objetivo es identificar cuáles son los procesos institucionales y caracterizar cuáles son sus elementos. Para ello, se sigue la siguiente secuencia lógica: i) identificar los productos, ii) identificar los procesos, iii) caracterizar los procesos, iv) determinación de la secuencia e interacción de los procesos y finalmente, v) aprobación y difusión de los documentos generados (Presidencia del Consejo de Ministros, 2018).

En la fase 2, análisis de procesos, se busca comparar los resultados que se han obtenido en la medición y seguimiento versus las metas que se han sido definidas para cada indicador, aquello tiene el objetivo de cuantificar el desempeño de los procesos. Finalmente, la fase 3, mejora de procesos, hace referencia a la optimización del desempeño de los procesos tomando en consideración de las prioridades institucionales. Para ello, i) se seleccionan los problemas identificados en cada proceso, ii) se realiza un análisis de causa-efecto, iii) se seleccionan las mejoras y iv) finalmente, se implementan las mejoras (Presidencia del Consejo de Ministros, 2018).

*Tabla 6: Metodología de gestión de procesos de acuerdo a la Presidencia del Consejo de Ministros (2018)*

<b>Fase</b>	<b>Descripción</b>	<b>Pasos específicos</b>	<b>Descripción</b>
Fase I: Determinación de procesos	Identificación de procesos institucionales y caracterización de los elementos que lo conforman	Identificación de productos	Se identifican los productos de acuerdo a las competencias de la entidad y las personas que los reciben, acorde al marco normativo institucional.
		Identificación de procesos	Se identifican los procesos operativos necesarios para brindar los productos identificados previamente. A partir de ello, se mapean cuáles son los procesos estratégicos y de soporte. Dicha información se consigna en el inventario de procesos.
		Caracterización de los procesos	Se identifican elementos de cada proceso: objetivos, dueño del proceso, elementos de entrada, actividades, productos, persona que recibe el producto, recursos, controles, indicadores de desempeño. Dicha información se consigna en la Ficha Técnica de Procesos y Diagrama de Procesos.
		Determinación de la secuencia e interacción de los procesos	Se determina la secuencia e interacción de los procesos de la entidad. Por este motivo, se usan los diagramas de bloques,

			flujogramas y se grafica el Mapa de procesos.
		Aprobación y difusión de los documentos generados	Se aprueban y difunden los documentos elaborados: fichas técnicas de proceso, diagramas de proceso, mapa de procesos.
Fase II: Seguimiento, medición y análisis de procesos	Se verifica el nivel de desempeño y se identifican oportunidades de mejora.	Seguimiento y medición de procesos	Son seleccionados los indicadores que permitirán el monitoreo y medición del desempeño de cada proceso.
		Análisis de procesos	Se comparan los resultados obtenidos en la medición y seguimiento versus las metas planificadas para cada indicador, a fin de evaluar el desempeño.
Fase III: Mejora de procesos	Se optimiza el desempeño de los procesos de acuerdo a las prioridades institucionales.	Selección de problemas en los procesos	Se identifican y seleccionan los problemas cuya solución cuente con un impacto en elementos centrales de la entidad. Para ello, se utilizan las herramientas: gráficos de control, histogramas, lluvia de ideas y diagrama de Pareto.
		Análisis de causa y efecto	Se analizan e identifican las causas que originan el problema seleccionado, verificando sus causas.
		Selección de mejoras	Se eligen las alternativas de solución más factibles para eliminar o minimizar el problema.
		Implementación de mejoras	Se elabora un plan de trabajo para verificar los avances de las diversas tareas distribuidas a los actores involucrados en cada proceso.

Adaptado de Presidencia de Consejo de Ministros (2018)

Por otro lado, a nivel internacional, de acuerdo al Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social de México (2017), la evaluación de procesos ofrece información relevante para contribuir en la gestión operativa de

las intervenciones público-sociales y mejorar su implementación. En tal sentido, de acuerdo a su metodología, se propone evaluar si los procesos estratégicos, misionales y de soporte del programa y/o proyecto es eficaz, eficiente y contribuye a la mejora de la gestión del programa; a través de la identificación de las fortalezas, oportunidades de mejora, oportunidades y amenazas del funcionamiento, estructura y marco legal del programa. Para ello, se utiliza un modelo general de procesos, a través del cual se realiza una descripción y análisis de cada uno de los procesos presentados a continuación:

*Ilustración 1: Modelo general de procesos - CONEVAL*



Fuente: CONEVAL (2017)

A continuación, se brinda la descripción de cada uno de los procesos referidos previamente, en el modelo general de procesos, los cuales pueden adaptarse dependiendo de la naturaleza del programa y/o proyecto público-social, dado que no necesariamente coinciden exactamente con aquellos procesos que puedan tener el programa. Para ello se realiza una equivalencia en la ficha de identificación y equivalencia de procesos:

Tabla 7: Ficha de identificación y equivalencia de procesos

Modelo general de procesos	Equivalencia de procesos
<b>Planeación (planeación estratégica, programación y presupuestario):</b> Proceso en el cual se determinan misión, visión, fin, objetivos y metas en tiempos establecidos, los indicadores de seguimiento verificables, los recursos financieros y humanos necesarios, y las principales actividades y métodos a seguir para el logro de los objetivos del programa.	
<b>Difusión del programa:</b> Proceso sistemático e institucionalizado de información sobre las principales características del programa, sus beneficios y requisitos de inscripción, dirigido hacia un público determinado.	
<b>Solicitud de apoyos:</b> Conjunto de acciones, instrumentos y mecanismos que ejecutan los operadores del programa con el objetivo registrar y/o sistematizar la información de las solicitudes de apoyo de los posibles beneficiarios.	
<b>Selección de beneficiarios:</b> Proceso realizado por los operadores de los programas para seleccionar a los beneficiarios y obtener finalmente el padrón actualizado y validado.	
<b>Producción de bienes o servicios:</b> Herramientas, acciones y mecanismos a través de los cuales se obtienen los bienes y servicios que serán entregados a los beneficiarios del programa.	
<b>Distribución de apoyos:</b> Proceso a través del cual se envía el apoyo del punto de origen (en donde se obtuvo dicho bien o servicio) al punto de destino final (en donde se encuentra el beneficiario del programa).	
<b>Entrega de apoyos:</b> Conjunto de instrumentos, mecanismos y acciones por los cuales los beneficiarios o afiliados reciben los diferentes servicios o tipos de apoyo.	
<b>Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos:</b> Acciones y mecanismos mediante los cuales el programa comprueba que los apoyos entregados a los beneficiarios son utilizados y funcionan de acuerdo al objetivo planteado.	
<b>Contraloría social y satisfacción de usuarios:</b> Proceso a través del cual los beneficiarios puede realizar las quejas o denuncias que tenga del programa.	
<b>Evaluación y monitoreo:</b> Proceso a través del cual el programa implementa ejercicios sistemáticos de evaluación de sus procesos o resultados, así como el monitoreo en el avance de sus indicadores, metas, etcétera.	

Fuente: CONEVAL (2017)

Es importante precisar que, para fines de la investigación se presentará a continuación las siguientes definiciones conceptuales de los procesos que, más adelante, serán materia de evaluación y análisis en el capítulo de resultados de manera práctica:

De acuerdo a PNUD (2009), la planificación se concibe como el proceso en el cual se establecen objetivos, se trazan estrategias, planes de ejecución y se asignan diversos recursos para alcanzar dichos objetivos; para ello, a partir de identificar la visión, metas y objetivos a alcanzar, se formulan las estrategias para alcanzar dicha visión y objetivos establecidos, se asignan los recursos diversos, financieros y no financieros requeridos para lograr los objetivos; y se desarrollan planes de implementación para realizar un monitoreo, seguimiento y evaluación que permitan supervisar los avances para alcanzar las metas establecidas, objetivos y la visión determinada.

Según ESAN Graduate School of Business (2018), se refiere que el posicionamiento es la forma en cómo se busca que la marca sea percibida frente a otras partes interesadas, cuando se obtiene un posicionamiento de marca se identifica al público objetivo y sus necesidades específicas; de tal modo, el posicionamiento estratégico es aquello que distingue a una organización exitosa de todas las demás al brindar orientación sobre cuál es la estrategia general de mercadeo del producto o servicio a ofrecer y su propuesta de valor.

De acuerdo al Sistema de Focalización de Hogares (SISFOH) del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (2015), los criterios de focalización se utilizan para seleccionar y afiliar a la población objetivo a los programas sociales y subsidios son dos: criterios socioeconómicos y criterios categóricos; dentro de los primeros se considera la condición de pobreza de la población objetivo, mientras que el segundo criterio abarca las características específicas de la población con relación a los objetivos del programa social.

Según los manuales de estudio de los cursos de monitoreo y evaluación de programas y proyectos de desarrollo dictados en la maestría en Gerencia Social de la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP), se define el monitoreo y la evaluación de la siguiente manera, respectivamente:

El monitoreo es la recolección permanente y sistemática de datos para generar indicadores de desempeño que se requieren, para conocer si el programa o proyecto está logrando los resultados previstos. Se focaliza en las operaciones, en la gestión del PPP y ayuda a tomar decisiones de corto plazo. Se realiza generalmente a través de equipos internos propios del proyecto (PUCP, 2021, p.49)

La evaluación de los programas y proyectos de desarrollo es la apreciación sistemática y objetiva del diseño, puesta en práctica y resultados de un proyecto o programa, en relación con los beneficios que genera para la sociedad. Su finalidad es determinar la pertinencia y el logro de los objetivos, así como la eficiencia, la eficacia, el impacto y la sostenibilidad para el desarrollo (PUCP, 2022, p.5).

Para la descripción y análisis de cada uno de los procesos referidos previamente, se utilizan los siguientes aspectos de evaluación:

*Tabla 8: Aspectos de evaluación de acuerdo al CONEVAL (2017)*

N°	Aspectos de evaluación
1	Descripción detallada de las actividades, los componentes y los actores que integran el desarrollo del proceso.
2	Determinar los límites del proceso y su articulación con otros.
3	Insumos y recursos: determinar si los insumos y los recursos disponibles son suficientes y adecuados para el funcionamiento del proceso. a. Tiempo: ¿el tiempo en que se realiza el proceso es el adecuado y acorde a lo planificado? b. Personal: ¿el personal es suficiente, tiene el perfil y cuenta con la capacitación para realizar sus funciones? c. Recursos financieros: ¿los recursos financieros son suficientes para la operación del proceso? d. Infraestructura: ¿se cuenta con la infraestructura o capacidad instalada suficiente para llevar a cabo el proceso?
4	Productos: ¿los productos del proceso sirven de insumo para ejecutar el proceso subsecuente?
5	Sistemas de información: ¿Los sistemas de información en las distintas etapas del Programa funcionan como una fuente de información para los sistemas de monitoreo a nivel central y para los ejecutores?
6	Coordinación: ¿la coordinación entre los actores, órdenes de gobierno o dependencias involucradas es adecuada para la implementación del proceso?
7	Evaluar la pertinencia del proceso en el contexto y condiciones en que se desarrolla.
8	Identificar las características relacionadas con la importancia estratégica del proceso.
9	La existencia de mecanismos para conocer la satisfacción de los beneficiarios respecto de los bienes y servicios que ofrece el programa.

Fuente: CONEVAL (2017)

Para fines de la presente investigación, se tomará en consideración la metodología planteada por CONEVAL para el análisis y evaluación de la variable gestión por procesos.

## **2.5 Enfoques**

En el presente estudio se han considerado enfoques transversales de desarrollo, en atención a lo señalado en Pontificia Universidad Católica del Perú (2020): i) el enfoque de derechos, dado que los maestros y maestras de instituciones educativas públicas son el eje de la intervención educativa Aprendiendo para Crecer, ii) enfoque de justicia, debido a que la intervención educativa que incentiva el fortalecimiento de capacidades de docentes y directivos para mejorar su desempeño en la ejecución de las actividades educativas remotas que promueve el MINEDU.

De esta manera, se busca cerrar brechas en el ámbito rural, así como generar mayor autonomía y empoderamiento en ellos para tener mayores oportunidades; finalmente, iii) enfoque de desarrollo territorial, dado que las intervenciones incorporan elementos culturalmente pertinentes en el programa ApC para lograr los resultados esperados en los docentes y directivos beneficiarios.

Asimismo, se plantea en el marco de los resultados de desarrollo planteados por Kilkberg: (i) reducir la inequidad, (ii) fortalecer la ciudadanía plena, (iii) fortalecer la democracia y (iv) reducir la pobreza. Finalmente, se relaciona directamente con los retos de desarrollo N° 4, justicia, igualdad y derechos humanos, ya que los derechos de los/as docentes y estudiantes de instituciones educativas públicas presentan brechas importantes en términos de acceso y resultados de aprendizaje con respecto a aquellos que se insertan en el sistema educativo privado, más aún aquellos que pertenecen al ámbito rural.



## **CAPÍTULO III: DISEÑO METODOLÓGICO**

En el presente capítulo, se presenta el diseño metodológico de la investigación. Para ello, se expone la forma de la investigación, la estrategia metodológica, las técnicas e instrumentos de recopilación de información, las fuentes de información, el diseño muestral, matriz de consistencia, la definición operativa de las variables de estudio, descripción general sobre el trabajo de campo, y finalmente, el procesamiento y análisis de la información levantada.

### **3.1 Forma de la investigación**

Estudio de caso del programa “Aprendiendo para Crecer” con la finalidad de analizar los factores que contribuyen y/o limitan su eficacia a través del análisis de la gestión de sus procesos, participación y articulación multisectorial, y percepciones de docentes y directivos beneficiarios para proponer recomendaciones que mejoren la implementación y la eficacia de la intervención de responsabilidad social empresarial.

### **3.2 Estrategia metodológica**

La presente investigación se constituye como un estudio de caso, debido a que permite analizar a detalle y con profundidad el objeto de estudio, el programa “Aprendiendo para Crecer” implementado por la compañía Buenaventura en articulación con Empresarios por la Educación (EXE) y la Universidad Peruana Cayetano Heredia (UPCH). Se analiza dicha experiencia de gerencia social con la finalidad de comprender mejor su funcionamiento, gestión interna, articulación y la percepción de sus principales beneficiarios.

En ese sentido, resulta relevante mencionar que la presente investigación es un estudio exploratorio-descriptivo, debido a que ha sido el primer estudio externo realizado en el programa bajo el contexto de pandemia y, asimismo, la descripción de las variables de estudio se ha realizado en torno a cuáles son los factores que contribuyen y/o limitan la eficacia de la intervención social explicando sus logros y limitaciones, obstáculos y potencialidades. De esta manera, se extraen lecciones aprendidas y posibles alternativas de solución para

otras intervenciones de responsabilidad social. Para dichos fines, se ha recurrido a un enfoque metodológico cualitativo que permitió comprender la problemática social, las percepciones y opiniones de los actores relevantes del proyecto a través de revisión documental, entrevistas semiestructuradas, y focus group.

Resulta relevante resaltar que, si bien, el estudio contempla el análisis de tres variables: (a) gestión de procesos, (b) participación y articulación intersectorial y (c) percepciones de docentes y directivos beneficiarios(as), de manera particular en el caso de la primera variable, se ha adaptado la metodología planteada por el Consejo Nacional de Evaluación de la Política Social (CONEVAL) para la evaluación de procesos de programas y proyectos con enfoque cualitativo.

Siguiendo este modelo de evaluación de procesos, se han adaptado los temas e instrumentos de evaluación a las necesidades propias de la presente investigación. De esta manera, se cuenta con siete dimensiones de la variable gestión por procesos; es decir, los procesos estratégicos (planeamiento, monitoreo y evaluación); misionales (componente formativo, componente comunitario, componente de investigación), y de soporte (difusión y posicionamiento, selección y focalización de beneficiarios). Únicamente para cada uno de estos siete procesos o dimensiones de la variable gestión por procesos, se han analizado los siguientes temas de evaluación sugeridos por el modelo CONEVAL:

*Tabla 9: Temas de evaluación de procesos - CONEVAL*

<b>Tema de evaluación de procesos</b>	<b>Descripción</b>
1.Actividades, componentes y actores	Describe de forma detallada de las actividades, los componentes y los actores que integran el desarrollo del proceso.
2.Límites del proceso y articulación con otros	Determina los límites del proceso y su articulación con otros.

<b>Tema de evaluación de procesos</b>	<b>Descripción</b>
3.Insumos y recursos	Determina si los insumos y recursos disponibles son suficientes y adecuados para el funcionamiento del proceso a nivel de tiempos, personal, recursos financieros, materiales e infraestructura.
4.Productos	Describe los productos obtenidos o el output final del proceso
5.Coordinación	Describe los niveles de coordinación entre los actores o dependencias involucradas para la implementación del proceso

Fuente: CONEVAL (2017)

### 3.3 Técnicas e instrumentos de recopilación de información

Para la implementación del trabajo de campo de la investigación, se implementaron las siguientes técnicas de investigación: revisión documental, entrevistas semiestructuradas y focus group. Aquellas se precisan a continuación con sus respectivos instrumentos, fuentes y variables de estudio asociadas:

*Tabla 10: Técnicas y fuentes de información*

<b>Técnicas</b>	<b>Instrumento</b>	<b>Fuente</b>	<b>Variables</b>
Revisión documental	Matriz de sistematización en excel	Fuentes secundarias: Data interna del programa "Aprendiendo para Crecer"	V1, V2, V3
Entrevistas semiestructuradas	Guía de entrevista semi estructurada	Fuente primaria: Representantes del equipo Buenaventura, ExE y UPCH	V1 (V1.1, V1.2, V1.3, V1.4, V1.5, V1.6, V1.7)
Entrevistas semiestructuradas	Guía de entrevista semi estructurada	Fuente primaria: Representantes del equipo Buenaventura, ExE y UPCH Equipo Buenaventura, ExE y UPCH	V2 (V2.1, V2.2. y V2.3)
Entrevistas semiestructuradas	Guía de entrevista semi estructurada	Fuente primaria: Docentes y directivos beneficiarios de la red Oyón	V3 (3.1, 3.2 y 3.3)
Focus Group	Guía de focus group	Fuente primaria: Docentes y directivos beneficiarios de la red Oyón	V3 (3.1, 3.2 y 3.3)

Elaboración propia

### 3.4 Fuentes de información

#### Fuentes primarias

- Docentes y directivos beneficiarios de la IIEEs que pertenecen a la red Oyón
- Coordinador de Desarrollo y Responsabilidad social de Lima – Compañía Buenaventura
- Coordinadora de Proyectos y monitores del programa – Asociación EXE
- Coordinadora general de programa UIMCEB-UPCH, Coordinador del componente de investigación, Miembro del equipo de investigación de la UIMCEB, Coordinadora académica, Asesor del componente formativo, Formadora de la red Oyón – Universidad UPCH

#### Fuentes secundarias:

- Informes, bases de datos, reportes de monitoreo, documentos de gestión y lineamientos del programa “Aprendiendo para Crecer”

### 3.5 Diseño muestral

El estudio presenta un enfoque cualitativo; por lo tanto, se han aplicado técnicas y métodos de muestreo para las técnicas referidas con anterioridad (entrevistas semi estructuradas y focus group):

*Tabla 11: Diseño muestral*

Metodología cualitativa		
Técnicas	Muestra	Método de muestreo
<b>Entrevistas semi-estructuradas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipo Buenaventura: 01 Coordinador de Desarrollo y Responsabilidad social de Lima.</li> <li>• Equipo ExE: 01 Coordinadora de Proyectos y 02 monitores del programa</li> <li>• Equipo UPCH: 01 Coordinadora general de la UIMCEB-UPCH, 01 Coordinador del componente de investigación, 01 Miembro del equipo de investigación de la UIMCEB, 01 Coordinadora académica, 01 Asesor del componente formativo, 01 Formadora de la red Oyón</li> <li>• 05 docentes y/o directivos de la Red Oyón ( IIEE N°20896, IIEE N°21502-2, IIEE N°21615 Fiscal, IIEE N° 20895 y la IIEE N°20066)</li> </ul>	Por juicio o conveniencia  Bola de Nieve
<b>Focus Group</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 07 docentes y/o directivos de la Red Oyón</li> </ul>	Por juicio o conveniencia

Elaboración propia

Tal como se especifica en la tabla descrita previamente, los métodos de muestreo para las entrevistas semi estructuradas fueron no probabilísticos: juicio o conveniencia y bola de nieve. En el primer caso, debido a que se seleccionaron a los sujetos de la muestra debido a la accesibilidad y su disponibilidad para la participación en el estudio; vale decir, de acuerdo a la conveniencia para obtener información relevante sobre el programa ApC.

Mientras que el muestro por bola de nieve, de igual manera es un tipo de muestreo no probabilístico en el cual se reclutaron a los participantes a través de referencias de los entrevistados iniciales que fueron convocados a la investigación; es decir, a través de una cadena de referencias. Así, se tuvo la participación de representantes de las organizaciones involucradas en el programa ApC (Buenaventura, EXE y UPCH) de acuerdo a su disponibilidad de agenda, participación voluntaria y referencias directas de los propios entrevistado(as).

Finalmente, con respecto a los docentes/directivos entrevistados/as; es preciso señalar que tuvo una muestra en la cual se contó con la participación, de al menos, 01 docente y/o directivo por IIEE participante del programa ApC: IIEE N°20896, IIEE N°21502-2, IIEE N°21615 Fiscal, IIEE N° 20895 y la IIEE N°20066, las cuales representan las 05 escuelas beneficiarias en el programa. Por último, para el focus group, igualmente se aplicó un método de muestreo por juicio o conveniencia, dado que se eligieron los docentes/directivos de la red Oyón que aceptaron voluntariamente participar a la convocatoria del focus group.

### **3.6 Matriz de consistencia**

En el Anexo N°1 se presenta la matriz de consistencia de la investigación, en la cual se detallan las preguntas y objetivos de investigación, las variables de estudio, las fuentes y técnicas utilizadas en el trabajo de campo. Además de ello, en el Anexo N° 02, se presenta una matriz de sistematización de preguntas de investigación, variables de estudio, actores, fuentes de información, técnicas, códigos de instrumento y total de entrevistas realizadas.

### 3.7 Definición y operacionalización de variables

El presente estudio cuenta con las siguientes tres variables: a) gestión de procesos, b) participación y articulación intersectorial y c) percepciones de docentes y directivos beneficiarios, con sus respectivas dimensiones. A continuación, se brindan las definiciones operativas según corresponde a cada una:

Tabla 12: Variables y definiciones operativas

VARIABLE	DEFINICIÓN OPERATIVA
<b>VARIABLE 1 (V1) Gestión de procesos</b>	
V1.1 Planificación	Es un proceso estratégico implementado de acuerdo a los lineamientos del plan estratégico y operativo del programa “Aprendiendo para Crecer”
V1.2 Difusión y posicionamiento	Es un proceso de soporte implementado acorde a las pautas del componente de visibilidad y relacionamiento del programa “Aprendiendo para Crecer”
V1.3 Selección y focalización de beneficiarios	Es un proceso de soporte cuyo objetivo es seleccionar y focalizar a las escuelas y docentes/directivos beneficiarios del programa “Aprendiendo para Crecer”
V1.4 Componente formativo	Es un proceso misional cuyo objetivo es fortalecer las capacidades de docentes y directivos de las IIEE del programa “Aprendiendo para Crecer”
V1.5 Componente comunitario	Es un proceso misional cuyo objetivo es sensibilizar a las familias de los estudiantes para que se involucren en las actividades online del MINEDU
V1.6 Componente de investigación	Es un proceso de soporte cuyo objetivo es generar evidencias a través de estudios de investigación con los docentes y las familias participantes en el programa “Aprendiendo para Crecer”
V1.7 Monitoreo y evaluación	Es un proceso estratégico implementado de acuerdo a los lineamientos del plan de monitoreo del programa “Aprendiendo para Crecer”
<b>VARIABLE 2 (V2) Participación y articulación intersectorial</b>	
V2.1: Participación y articulación de la academia (UPCH)	Se considera el desarrollo de la participación y articulación del equipo de la Universidad Peruana Cayetano Heredia (UPCH) en el programa “Aprendiendo para Crecer”.
V2.2: Participación y articulación de la sociedad civil (ExE)	Se considera el desarrollo de la participación y articulación y la participación del equipo de Empresarios por la Educación (ExE) en el programa “Aprendiendo para Crecer”.

V2.3: Participación y articulación del sector privado (compañía Buenaventura)	Se considera el desarrollo de la participación y articulación del equipo de la compañía Buenaventura en el programa “Aprendiendo para Crecer”.
<b>VARIABLE 3 (V3) Percepciones de actores beneficiarios</b>	
V3.1: Percepciones de docentes y directivos sobre el componente formativo	Se abordan las percepciones de docentes y directivos de las IIEEs de la red Oyón con respecto al componente formativo (estrategias formativas, aula virtual de aprendizaje y módulos formativos).
V3.2: Percepciones de los docentes y directivos sobre el componente comunitario	Se abordan las percepciones de docentes y directivos de las IIEEs de la red Oyón con respecto al componente comunitario (Maratón de la Lectura y desarrollo de fichas pedagógicas para PPMFF).
V3.3: Percepciones de los docentes y directivos sobre el propósito general	Se abordan las percepciones de docentes y directivos de las IIEEs de la red Oyón con respecto al propósito general del programa

Elaboración propia

### 3.8 Trabajo de campo

El trabajo de campo de la investigación se realizó durante el periodo abril a octubre del 2021 para levantar la información de cada una de las variables. Dicho levantamiento de data de campo se realizó a través de la plataforma virtual Zoom, debido al contexto de pandemia.

Es preciso señalar que se elaboraron en total 12 instrumentos, de los cuales once (11) fueron guías de entrevistas semiestructuradas y una (01) guía de focus group. A partir de ello, se desarrollaron 19 entrevistas semiestructuradas a un total de 15 actores: 01 representante de la compañía Buenaventura, 03 de la Asociación Empresarios por la Educación, 06 de la Universidad Peruano Cayetano Heredia y 05 docentes/directivos de las IIEEs de la red Oyón. Por último, se aplicó un focus group a un total de 07 docentes y directivo(as) de las IIEEs de la red Oyón, según se precisa en la tabla N°8, para mayor detalle en el anexo 03 se presentan cada uno los instrumentos señalados a continuación:

Tabla 13: Trabajo de campo realizado según fuentes, organización, técnicas, fecha y código de instrumentos

Variable	Actor/Fuente	Organización	Técnicas	Fecha	Código de instrumento
V1. Gestión por procesos V1.1. Planificación	Coordinador de Responsabilidad Social y Desarrollo – Lima	Compañía Buenaventura	Entrevista semi estructurada	28/04/2021	E01
	Monitor A	– Empresarios por la Educación	Entrevista semi estructurada	14/05/2021	
	Coordinadora general de programa UIMCEB – UPCH	UPCH	Entrevista semi estructurada	20/07/2021	
V1. Gestión por procesos V1.2. Difusión y posicionamiento	Coordinador de Responsabilidad Social y Desarrollo – Lima	Compañía Buenaventura	Entrevista semi estructurada	10/06/2021	E02
	Coordinadora de Programas	– Empresarios por la Educación	Entrevista semi estructurada	24/06/2021	
V1. Gestión por procesos V1.3. Selección de beneficiarios	Coordinador de Responsabilidad Social y Desarrollo – Lima	Compañía Buenaventura	Entrevista semi estructurada	17/06/2021	E03
V1. Gestión por procesos V1.4. Componente formativo	Coordinadora académica	UPCH	Entrevista semi estructurada	13/07/2021	E04
	Asesor del componente formativo UIMCEB	UPCH	Entrevista semi estructurada	13/07/2021	
	Formadora de la red Oyón	UPCH	Entrevista semi estructurada	13/07/2021	
	Monitor A	– Empresarios por la Educación	Entrevista semi estructurada	15/07/2021	
V1. Gestión por procesos V1.5. Componente comunitario	Monitor B	Empresarios por la Educación	Entrevista semi estructurada	16/07/2021	E05
	Asesor del componente formativo UIMCEB	UPCH	Entrevista semi estructurada	13/07/2021	
	Formadora de la red Oyón	UPCH	Entrevista semi estructurada	13/07/2021	
	Monitor	– Empresarios por la Educación	Entrevista semi estructurada	16/07/2021	
V1. Gestión por procesos V1.6. Componente de investigación	Coordinador del componente de Investigación UIMCEB – UPCH	UPCH	Entrevista semi estructurada	20/07/2021	E06
V1. Gestión por procesos V1.7. Monitoreo y Evaluación	Coordinador de Responsabilidad Social y Desarrollo – Lima	Compañía Buenaventura	Entrevista semi estructurada	17/05/2021	E07
	Monitor B	Empresarios por la Educación	Entrevista semi estructurada	15/07/2021	



Variable	Actor/Fuente	Organización	Técnicas	Fecha	Código de instrumento
V.2 Participación y articulación V.2.1 Percepciones sobre la participación y articulación de la academia	Coordinador de Responsabilidad Social y Desarrollo – Lima	Compañía Buenaventura	Entrevista semi estructurada	10/06/2021	E08
	Coordinadora de Programas	– Empresarios por la Educación	Entrevista semi estructurada	05/08/2021	E09
	Investigador UIMCEB/ Coordinadora General UIMCEB	UPCH	Entrevista semi estructurada	20/07/2021	E10
V.2 Participación y articulación V.2.2 Percepciones sobre la participación y articulación de la sociedad civil	Coordinador de Responsabilidad Social y Desarrollo – Lima	Compañía Buenaventura	Entrevista semi estructurada	10/06/2021	E08
	Coordinadora de Programas	– Empresarios por la Educación	Entrevista semi estructurada	05/08/2021	E09
	Investigador UIMCEB/ Coordinadora General UIMCEB	UPCH	Entrevista semi estructurada	20/07/2021	E10
V.2 Participación y articulación V.2.3 Percepciones sobre la participación y articulación del sector privado	Coordinador de Responsabilidad Social y Desarrollo – Lima	Compañía Buenaventura	Entrevista semi estructurada	10/06/2021	E08
	Coordinadora de Programas	– Empresarios por la Educación	Entrevista semi estructurada	05/08/2021	E09
	Investigador UIMCEB/ Coordinadora General UIMCEB	UPCH	Entrevista semi estructurada	20/07/2021	E10
V3.1: Percepciones de docentes y directivos sobre el componente formativo  V3.2: Percepciones de docentes y directivos sobre el componente comunitario  V3.3: Percepciones de docentes y directivos sobre el propósito general del programa	07 docentes	IIEE N°20066 – Red Oyón	Guía de Focus Group	19/08/2021	FG1
	Directora 1	IIEE N°20895 – Red Oyón	Entrevista semi estructurada	20/08/2021	E011
	Docente 1	IIEE N°20066 – Red Oyón	Entrevista semi estructurada	20/09/2021	
	Docente 2	IIEE N°20896 – Red Oyón	Entrevista semi estructurada	02/10/2021	
	Docente 3	IIEE N°21615 – Red Oyón	Entrevista semi estructurada	06/10/2021	
	Docente 4	IIEE N°21502 – Red Oyón	Entrevista semi estructurada	15/10/2021	

Elaboración propia

Es importante señalar que los instrumentos de campo tuvieron un proceso previo de validación a través de medios digitales. Las guías de entrevistas semiestructuradas y la guía de focus group utilizadas para el trabajo de campo fueron ajustadas a partir de las recomendaciones recibidas de la validación con múltiples actores: compañía Buenaventura, la asociación Empresarios por la Educación y la Universidad Peruano Cayetano Heredia, y la valiosa retroalimentación recibida por el Asesor de Tesis.

Por otro lado, es relevante precisar algunas limitaciones identificadas durante el trabajo de campo. En primer lugar, se habían programado 02 focus group dirigidos a docentes y directivos; sin embargo, por motivos de agenda de los participantes se optó por realizar 01 focus group donde participaron en total 07 docentes y directivos beneficiarios del programa y adicionalmente a ello, se realizaron 05 entrevistas semiestructuradas individuales a docentes y directivos.

Finalmente, es preciso detallar que, para el análisis de las percepciones de docentes y directivos beneficiarios, solo se pudo levantar información de los módulos formativos N°1 al N°6, debido al tiempo requerido para el procesamiento de la información y la necesidad de cumplir con los tiempos establecidos para la entrega de los informes de la maestría. Por otro lado, se identificó cierta resistencia de algunos funcionarios de la UPCH a brindar respuestas a la totalidad de la guía de preguntas en las entrevistas semiestructuradas de participación y articulación multisectorial; asimismo, se contó con tiempo limitado para entrevistas a los representantes de dicha institución.

En adición a ello, en general, hubo diversas reprogramaciones de entrevistas dirigidas a los actores de las diferentes instituciones participantes (representantes, docentes y directivos) debido a la coyuntura de pandemia y conectividad de internet de los(as) entrevistados(as).

### **3.9 Procesamiento y análisis de la información**

El procesamiento se realizó a través de una matriz de sistematización de información en formato Excel, que permitió identificar categorías clave para cada una de las variables de estudio; en base a ello, se obtuvieron los insumos claves para la sistematización y análisis de resultados.

En dicha matriz, se registró información correspondiente a los datos de cada entrevistado(a): apellidos, nombres, código del formato del instrumento aplicado,

fecha(s) de entrevista(s), cargo en la organización y sexo. Posteriormente, se registraron columnas de información con cada variable y sus respectivas dimensiones: V1 Gestión de procesos, V2 Participación y articulación multisectorial y V3 Percepciones de docentes y directivos beneficiarios.

En la primera variable, se desagregó cada dimensión, correspondiente a cada proceso analizado: planificación, difusión y posicionamiento, selección y focalización de beneficiarios, componente formativo, componente comunitario, componente de investigación, monitoreo y evaluación. En la segunda variable, se especificaron los testimonios en torno a las percepciones sobre la participación y articulación de la academia (UPCH), la sociedad civil (ExE) y el sector privado (compañía Buenaventura).

Finalmente, en la tercera variable, se describieron los hallazgos con relación a las percepciones de docentes y directivos sobre el componente formativo (estrategias formativas, el aula virtual de aprendizaje y módulos formativos), componente comunitario y el propósito general del programa ApC. Toda la información recogida se procesó utilizando Ms Office.

## **CAPÍTULO IV - ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS**

El presente capítulo desarrolla el análisis de las variables de investigación a partir de la recolección de información obtenida a través de fuentes primarias: a) por un lado, entrevistas semiestructuradas a funcionarios y el respectivo personal del equipo técnico que ha implementado el programa durante el periodo 2020-2021 en la provincia de Oyón y por el otro, b) entrevistas semiestructuradas a docentes y directivos, y c) focus group a los docentes y directivos participantes. Dicha información se ha complementado con las fuentes secundarias disponibles: documentos de gestión e información de gabinete del programa “Aprendiendo para Crecer”.

Para ello, el capítulo se estructura en tres secciones, acorde a las variables de estudio detalladas en el Anexo 1: “Matriz de Consistencia”. En la primera instancia, se expondrán los factores contribuyentes y limitantes identificados en la gestión de procesos del programa: i) planificación, ii) difusión y posicionamiento, iii) selección y focalización de beneficiarios, iv) componente formativo, v) componente de investigación, vi) componente comunitario, y vii) monitoreo y evaluación del programa.

En la segunda sección, se explicará cuáles son los factores contribuyentes y limitantes identificados en la participación y articulación intersectorial entre las organizaciones participantes del programa del sector privado, la sociedad civil y la academia. Por último, se describirán las percepciones de los beneficiarios, docentes y directivos de las instituciones educativas que pertenecen a la UGEL N°14 Oyón, con relación al componente formativo, componente comunitario y el propósito general del programa.

### **4.1 Factores contribuyentes y limitantes en la gestión de procesos del programa ApC**

El análisis de esta variable busca exponer cuáles son los factores que contribuyen y/o limitan a la gestión de procesos del programa, mencionados previamente. Sin embargo, para una mejor comprensión de la dinámica de cada

proceso, previamente para cada uno, se han descrito los siguientes aspectos: i) actividades desarrolladas, componentes y actores, ii) límites y articulación con otros procesos, iii) insumos y recursos utilizados, iv) productos resultantes del proceso, y v) niveles de coordinación entre los actores involucrados. A partir de dicha información, se han analizado las buenas prácticas y los cuellos de botella que permiten identificar cuáles son los factores contribuyentes y limitantes, respectivamente, en la gestión de procesos del programa. Cabe precisar que, a modo ilustrativo, al finalizar la descripción de cada proceso, se ha graficado un flujograma identificando la secuencia de actividades.

#### **4.1.1 Análisis del proceso de planificación**

De acuerdo a PNUD (2009), la planificación se concibe como el proceso en el cual se establecen objetivos, se trazan estrategias, planes de ejecución y se asignan diversos recursos para alcanzar dichos objetivos; para ello, a partir de identificar la visión, metas y objetivos a alcanzar, se formulan las estrategias para alcanzar dicha visión y objetivos establecidos, se asignan los recursos diversos, financieros y no financieros requeridos para lograr los objetivos; y se desarrollan planes de implementación para realizar un monitoreo, seguimiento y evaluación que permitan supervisar los avances para alcanzar las metas establecidas, objetivos y la visión determinada.

Tomando en consideración la definición previa; a continuación, se realizará la descripción de los siguientes elementos clave: i) actividades, componentes, actores, ii) los límites del proceso y articulación con los demás; iii) insumos y recursos, iv) productos, y v) coordinación. A partir de ello, finalmente se identificarán, por un lado, los factores contribuyentes y/o buenas prácticas, y, por otro lado, los factores limitantes y/o cuellos de botella del proceso de planificación.

##### **4.1.1.1 Descripción de actividades, componentes y actores**

El proceso de planificación en el programa ApC se ha desarrollado a nivel estratégico y operativo. Para ello, se cuenta con documentos de gestión que establecen los lineamientos, actores y responsabilidades en materia de planificación estratégica y operativa.

En el primer ámbito, aquella se realiza en coordinación entre la Compañía de Minas Buenaventura, la Asociación Empresarios por la Educación (ExE) y la Universidad Peruana Cayetano Heredia (UPCH).

La temporalidad de dicha planificación ha sido de tres años y cuenta con documentos de gestión primordiales que orientan sus lineamientos: Contrato de Prestación de Servicios entre la Compañía de minas Buenaventura S.A.A y la Asociación Empresarios por la Educación (ExE), y a su vez, el convenio marco de cooperación entre este último actor y la Universidad Peruana Cayetano Heredia (UPCH). Asimismo, se cuenta con la Propuesta Técnica del programa ApC y el marco lógico como herramienta de diseño del programa. A nivel operativo, el programa se ha planificado con temporalidad anual; es así que ApC cuenta con un plan operativo anual que detalla las actividades a desarrollar en cada periodo lectivo (2020-2021).

Cabe precisar que, de acuerdo a la Propuesta Técnica del programa ApC (2020) el programa ApC se encuentra en su tercera fase de implementación (2019-2021); sin embargo, tal como se explicó anteriormente, debido a la coyuntura de emergencia sanitaria, a partir del año 2020, la intervención tuvo que rediseñarse y reconfigurarse hacia una modalidad de atención 100% virtual.

A través del marco lógico, se estableció que el propósito del Aprendiendo para Crecer es fortalecer las capacidades de los docentes para que puedan promover la participación de los estudiantes en las actividades educativas remotas que promueve el Ministerio de Educación. Asimismo, se resalta que el programa se encuentra alineado a la normativa establecida por dicho ente rector. También, se identificó que existen cuatro resultados asociados a los componentes del programa. El primero es el componente formativo cuyo resultado asociado es el R1 “docentes y directivos formados en atención pedagógica y socio-emocional a distancia”; las estrategias formativas incluyen asesorías, conferencias virtuales, grupos de inter aprendizaje y el acompañamiento virtual personalizado del docente.

El segundo componente es el comunitario asociado al resultado R2 “familias

fortalecidas en atención al trabajo escolar en el hogar”; para ello, se trabajó con fichas pedagógicas que se enviaron a través de los docentes de aula con la finalidad de que puedan trabajar en sus hogares junto con los estudiantes. En este componente, también se realiza la Maratón de la Lectura, evento que se realiza anualmente a cargo de la UPCH cuyo objetivo era promover la lectura desde el hogar a través del asesoramiento de los padres de familia, en donde se les brindaba recomendaciones de lectura para que los niños puedan acceder a espacios para dicha actividad.

El tercer punto de la planificación se refiere al componente de investigación, el cual se asocia al resultado R3 “investigaciones desarrolladas que aportan en el proceso de formación de los maestros y en la participación de los padres y madres de familia”. En la propuesta técnica del programa, se precisa la programación de estudios exploratorios de docentes, familias, otros estudios vinculados a docentes, y a la participación de los estudiantes. Finalmente, el cuarto componente del programa se refiere al resultado R4 “desarrollada una estrategia de posicionamiento del programa y sus acciones en las zonas de intervención”, el cual se vincula al componente de relacionamiento y visibilización. Por último, es importante resaltar que la planificación operativa del programa se realizó a cargo de UPCH y EXE, con la validación y visto bueno final de la compañía Buenaventura.

*Tabla 14: Resumen del proceso de planificación*

<b>Proceso</b>	<b>Componentes</b>	<b>Actividades</b>	<b>Resultados esperados<sup>4</sup></b>	<b>Actores</b>
Planificación	Componente formativo	Estrategias formativas (talleres, grupos de interaprendizaje, asesoramiento personalizado, webinars)	70% de docentes y directivos participantes del programa mejoran sus competencias y logran la certificación. 01 Propuesta formativa para docentes y directivos.	Ejecutor: formadores UPCH Beneficiarios: docentes de las IIEE de la Red Oyón

<sup>4</sup> Para especificar los resultados esperados, se están considerando las metas explícitas del marco lógico original del programa ApC

	Componente comunitario	Maratón Peruana de la Lectura (MPL) y el desarrollo de fichas pedagógicas con PPMFF	70% de familias incrementan su participación en las actividades escolares de sus hijos.	Ejecutor: formadores UPCH Beneficiarios: docentes y PPMFF de las IIEE de la Red Oyón
	Componente de investigación	Desarrollo de estudios exploratorios y descriptivos	01 Propuesta formativa modificada en base a las conclusiones y recomendaciones de las investigaciones desarrolladas.	Ejecutor: equipo de la Unidad de Investigación en el Mejoramiento de la Calidad de la Educación Básica UPCH
	Componente de visibilización y relacionamiento	-Generación de condiciones para posicionar al programa como referente en la provincia de Oyón -Articulación y coordinación interinstitucional para legitimar y posicionar el programa con personal de la UGEL N°14 Oyón	50% de representantes de instancias educativas y locales conocen la propuesta del programa y contribuyen a viabilizar su ejecución.	Ejecutor: Empresarios por la Educación (EXE) Aliados: UGEL N°14 Oyón

Elaboración propia

#### 4.1.1.2 Límites del proceso y articulación con otros

Para el desarrollo del proceso de planificación, a nivel interno, se identificó que la UPCH elabora en coordinación con EXE la primera propuesta de documentos de planificación, esta propuesta se revisa y ajusta previamente antes de socializarla con la compañía Buenaventura. Cabe precisar que podrían surgir observaciones



desde los actores de la compañía, que se deben subsanar antes de obtener una versión final.

En la compañía internamente cuenta con respectivas instancias de aprobación: las múltiples unidades operativas, la Coordinación de responsabilidad social y desarrollo- Lima, la Gerencia de asuntos sociales y la Vicepresidencia de Sostenibilidad, frente a esta última instancia se presenta formalmente la propuesta aprobada. Cabe precisar que son materia de aprobación, por una parte, el alcance del programa a nivel de diseño y componentes; y, por otra parte, los recursos presupuestales asignados a la intervención, tal como se visualiza en el siguiente flujograma N°1.

Ilustración 2: Flujograma del proceso de planificación

### FLUJOGRAMA 1: PROCESO DE PLANIFICACIÓN



Elaboración propia

#### **4.1.1.3 Insumos y recursos**

De acuerdo a los testimonios del personal entrevistado en Buenaventura y EXE, el presupuesto destinado para la intervención se asigna desde la compañía Buenaventura, tomando como base los requerimientos de la propuesta técnica realizada en coordinación entre el equipo técnico de ExE y UPCH; una vez que esta propuesta se encuentra consensuada se socializa y valida con Buenaventura para realizar los ajustes correspondientes y se formalice mediante los documentos de gestión. Con respecto a los tiempos, los entrevistados refieren que el programa se plantea con una temporalidad de tres años en cada fase, la actual se inició en el año 2019; la planificación suele realizarse en dos meses en condiciones normales; no obstante, por la coyuntura de pandemia, el rediseño de la intervención en modalidad virtual se prologó a aproximadamente a cinco meses.

#### **4.1.1.4 Productos**

Como productos principales de la planificación se obtienen los siguientes documentos de gestión: a) Contrato, b) Propuesta técnica, b) Marco Lógico y c) Plan Operativo Anual. El primero se formula entre la compañía Buenaventura y la Asociación ExE, en los demás interviene adicionalmente UPCH, cabe precisar que los productos finales siempre cuentan con la validación y visto bueno final de la compañía Buenaventura, al ser el actor que financia la intervención.

#### **4.1.1.5 Coordinación**

Para fines de la planificación del programa, las coordinaciones se realizaron entre los actores previamente mencionados. En primera instancia UPCH y EXE coordinaron con la finalidad de elaborar los documentos de gestión (plan operativo, marco lógico, propuesta de rediseño del programa), que fueron posteriormente validados y aprobados por la compañía Buenaventura.

Así, se afirma en la siguiente entrevista realizada a personal de EXE: “las decisiones presupuestales y de planificación a nivel estratégico y operativo primero se toman en conjunto entre la UPCH y la Asociación Empresarios por la Educación, una vez que se tiene una propuesta consensuada se conversa con Buenaventura, para realizar los ajustes correspondientes y sea formalizada mediante los documentos de gestión” (Monitor de Empresarios por la Educación, comunicación personal, 14 de mayo del 2021).

Al respecto, es importante precisar que el plan operativo y documentos de planificación son revisados, no solamente por el equipo de la sede central en Lima de la compañía, sino también se recibe el feedback de las unidades operativas en donde opera. En segunda instancia, con fines de monitoreo y seguimiento de las actividades planificadas en dichos documentos de gestión se realizaron reportes de monitoreo de ExE dirigidos a Buenaventura.

#### **4.1.1.6 Hallazgos vinculados a los factores contribuyentes del proceso de planificación**

En el desarrollo del proceso se identificaron cuatro buenas prácticas que se constituyen como factores que contribuyen a la gestión del proceso de planificación estratégica y operativa del programa: i) la amplia trayectoria y compromiso de las organizaciones participantes con el desarrollo educativo, ii) las múltiples lecciones aprendidas derivadas de las fases previas de implementación del programa desde el año 2013 que han sido incorporadas en el proceso de planificación vigente, iii) la resiliencia organizacional del programa al adaptarse a la emergencia sanitaria por la COVID-19 y iv) la institucionalización de la gestión participativa en el diseño de la intervención a través de documentos de gestión consensuados entre las partes.

##### *i. Amplia trayectoria y compromiso con el desarrollo educativo*

De acuerdo a la información institucional de cada organización que forma parte del programa ApC, se destaca su nivel de posicionamiento y trayectoria en el ámbito educativo, por lo cual se resalta que tienen metas comunes y un compromiso destacable con la mejora de la calidad educativa en el país.

Por un lado, la Facultad de Educación de la UPCH cuenta con más de 20 años de trayectoria en el país formando futuros docentes en Educación Básica y Superior; por su parte, la Asociación Empresarios por la Educación es una asociación civil sin fines de lucro que de igual manera contribuye arduamente a mejorar la calidad de la educación pública a nivel nacional mediante la articulación con múltiples organizaciones del sector privado, público y social (Universidad Peruana Cayetano Heredia, 2021; Asociación Empresarios por la Educación, 2021). En tal sentido, la reconocida experiencia de ambas organizaciones en materia educativa, en el diseño e implementación de otras intervenciones (programas y proyectos) vinculadas al sector educación contribuyen notablemente a la planificación del programa ApC.

Finalmente, la compañía Buenaventura es una empresa altamente comprometida con el desarrollo de sus comunidades de influencia; es así que, sus políticas de responsabilidad social buscan el desarrollo sostenible a través de diversas líneas de trabajo, siendo una de ellas el desarrollo humano de las zonas donde intervienen sus operaciones. Así, tal como se afirma en el siguiente testimonio:

“La estrategia de gestión social de Buenaventura tiene objetivos estratégicos, uno de ellos es la contribución al desarrollo con actividades económicas alternativas a la minería, tenemos un programa de desarrollo productivo, el tema de educación con el programa ApC, alianzas público privadas, obras por impuestos. Dentro de ello, el rubro educativo es muy relevante; por ello contratamos a un operador que desarrolla una propuesta, ExE con UPCH, esta propuesta es evaluada por nosotros, luego aprobada y posteriormente se ejecuta en campo” (Coordinador de Responsabilidad Social de Buenaventura, comunicación personal, 28 de abril de 2021).

De igual modo, dicha trayectoria y buena reputación corporativa conlleva que las organizaciones cuenten con vínculos positivos con su entorno inmediato y así, exista mayor predisposición a generar alianzas estratégicas para el programa. Por último, también se destaca que “el personal que participa cuenta con las competencias y capacidades necesarias para desempeñar sus labores, conoce la zona en donde se trabaja y, asimismo, poseen una alta capacidad de adaptación a los procesos” (Monitor de Empresarios por la Educación, comunicación personal, 14 de mayo de 2021).

#### *ii. Lecciones aprendidas derivadas de fases previas de implementación*

ApC es una intervención educativa que cuenta con aproximadamente una década de implementación, y ha concluido su tercera fase de ejecución, lo cual ha permitido obtener aprendizajes y aciertos, que han ido fortaleciendo el diseño de la intervención educativa y la planificación de sus actividades. Así, tal como se describe en sus documentos de gestión, el programa surgió en el año 2013 como resultado de la alianza entre las tres organizaciones previamente mencionadas, logrando así que se atienda a instituciones educativas de diversas regiones (Oyón, Ayacucho, Cajamarca, Cerro de Pasco, Apurímac, Huancavelica, Lima Provincias), hallazgo que se refrenda con las entrevistas realizadas al personal de ExE:

“El programa Aprender para Crecer nació en el año 2013 en su primera etapa, luego se buscó realizar un escalamiento en la propuesta y se fue mejorando a través de nuevas acciones que podían enriquecer el programa; por ello, se empezó a evaluar a los

docentes con la finalidad de conocer las áreas en el que se debían fortalecer las capacidades (...) la segunda etapa se inició en el 2015 con la incorporación del área de Ciencias en el fortalecimiento de capacidades, debido a los resultados que obtuvo el Perú en las pruebas PISA, lo cual denotaba que el porcentaje de investigación era bastante bajo” (Monitor de Empresarios por la Educación, comunicación personal, 14 de mayo del 2021).

Así, el programa ha ido incorporando mejoras, fruto de las lecciones aprendidas y necesidades que se han identificado en los docentes y estudiantes, durante el transcurso de su implementación en cada una de las tres fases que han sido ejecutadas hasta la fecha a nivel nacional.

### *iii. Resiliencia organizacional: adaptación a la emergencia sanitaria*

Pese a la coyuntura de pandemia por el COVID-19, se suspendieron todas las actividades presenciales en las escuelas, sumado a ello, cientos de estudiantes que residen en lugares geográficamente distantes o dispersos no tenían acceso a información escolar; dado este contexto, ApC tuvo que rediseñarse y adaptarse a la virtualidad para mantener su continuidad incorporando adaptaciones pertinentes para el contexto que se viven en las instituciones educativas y hogares de la Red Oyón. Así, se realizaron las actividades formativas mediante el Aula Virtual de Aprendizaje y la entrega de fichas pedagógicas para los padres y madres de familia. Tal como se precisa en el siguiente testimonio:

“En un principio, antes de la pandemia, se estimó trabajar todo el año 2020 de manera presencial, la cual daba inicio en el mes de abril, pero en la quincena de marzo se tuvo que realizar modificaciones en torno al proceso de planificación basado en la intervención virtual. En ese transcurso hubo varios esfuerzos por parte del Ministerio de Educación en liderar este proceso a través de sus normativas y lineamientos como Aprendo en Casa, las cuales se tenían que tomar en cuenta en el programa dentro de sus actividades y estrategias. Sin embargo, estos se iban modificando de acuerdo a las necesidades de los docentes frente a su realidad y contexto como son el uso de las herramientas tecnológicas y todo lo que concierne a la realidad económica y sociocultural [...] Entonces, a raíz de la coyuntura del COVID 19, la estrategia se basó en el uso de herramientas tecnológicas disponibles como el Whatsapp, Zoom y Google Meet [...] también se ha tenido que implementar un espacio en la nube a través de la plataforma Moodle creada por la UPCH, en la cual el docente pueda acceder a un aula virtual de aprendizaje y a las conferencias realizadas, en donde este no haya podido tener acceso” (Monitor de Empresarios por la Educación, comunicación personal, 14 de

mayo del 2021).

En esa línea, en el siguiente testimonio se revela el proceso que se tuvo que realizar para ajustar y adaptar el programa en el marco de la coyuntura de emergencia sanitaria:

“El programa tiene una duración de 03 años. Surgió en el año 2019, lo que establece el convenio entre Buenaventura y Empresarios por la Educación es que, al finalizar cada año, se revisa el alcance del siguiente año. Se revisaron que ajustes hay que hacer en la pandemia, en términos de estrategia y en términos de financiamiento. También se realizó una revisión de viabilidad, ¿es viable adaptar el programa al estado de emergencia? [...] Un planteamiento estratégico que implica un marco lógico y rediseño, para estar seguros de que sería viable. El primer hito es tener el planteamiento completo. Este tuvo filtro de revisiones y correcciones por parte de Buenaventura [...] Entre mayo y agosto fue un proceso de revisiones y ajustes, recién a fines de septiembre, se dio la aprobación y tomó un mes poder organizarse para que a partir de octubre, noviembre y diciembre se implementara de manera efectiva el funcionamiento del programa a modo de piloto y se realizó un nuevo ajuste para el año 2021 (Coordinador de Responsabilidad Social y Desarrollo de Buenaventura, comunicación personal, 28 de abril de 2021).

De este modo, ApC demostró constituirse como una intervención educativa resiliente que afronta los desafíos del contexto para continuar brindando servicios educativos a la comunidad de docentes y directivos en la red Oyón; contemplando los lineamientos institucionales y las políticas establecidas por el ente rector en materia educativa, Ministerio de Educación y principalmente, considerando la realidad socioeconómica del entorno en el cual se ejecuta el programa.

*iv. Institucionalización de una gestión participativa, consensuada y orientada a resultados en el diseño de documentos de planificación y contractuales*

El cuarto factor contribuyente aborda los documentos de gestión que formalizan el diseño del programa que han sido desarrollados de manera participativa entre los tres actores involucrados, tal como se refiere en la siguiente entrevista:

“El programa elabora tres documentos de planificación: la propuesta técnica, el marco lógico y el plan operativo anual, las cuales se formulan y desarrollan por la UPCH y la Asociación Empresarios por la Educación. La UPCH, ya contaba con una propuesta base, con la que ha ido trabajando desde el 2013 a la fecha, esta propuesta fue realizada por la universidad en el 2001 desde un trabajo que realizó USAID para el

fortalecimiento de las capacidades de comprensión lectora para niños de la selva, la cual luego se expandió a otros países. A raíz de la alianza con la Mina Buenaventura se ha ido actualizando e incorporando áreas claves para el desarrollo y desempeño del docente, alineadas a sus necesidades. En este proceso es la UPCH quien desarrolla la parte pedagógica del programa en función al documento base para luego definir las estrategias, la intervención y la cantidad de estrategias que se puede llegar a desarrollar en un año. Mientras que la Asociación Empresarios por la Educación se encarga de hacer la evaluación, ajustes y apreciaciones del programa, cita las modificaciones en torno a la redacción o planteamiento de las estrategias. Finalmente se revisa el programa en conjunto entre EXE y la UPCH a fin de tener una propuesta consensuada, una vez que se obtiene este es compartido con la Mina Buenaventura, para que este haga llegar sus comentarios y se brinde la validación y aprobación final. En ese sentido, la propuesta presentada tiene la facilidad de ser adaptada” (Monitor de Empresarios por la Educación, comunicación personal, 14 de mayo de 2021).

De esta manera, se demuestra que ApC, en materia del diseño de documentos de planificación, involucra la participación de las tres organizaciones participantes. No obstante, no se ha registrado aún el involucramiento activo de los beneficiarios (docentes, padres de familia y/o estudiantes), feedback que sería relevante incorporar para responder mejor a sus necesidades y expectativas en el territorio y que aquellas se vean 100% reflejadas en el diseño de la intervención, no solo desde una mirada de gabinete.

A partir de la revisión de la propuesta técnica de ApC (2021), se concluye que es un programa que se ha diseñado considerando herramientas de gestión propias del diseño de proyectos tal como es el marco lógico, cuenta con objetivos, indicadores, medios de verificación, un cronograma detallado y asociado a los cuatro resultados esperados del marco lógico; contando así con un plan operativo que refleja los componentes y actividades a desarrollar en el año 2020 y 2021.

Por último, otro aspecto relevante a destacar es que la asociación ExE y la compañía Buenaventura poseen acuerdos vinculantes mediante la firma de un contrato que establece las responsabilidades de cada actor, a su vez, ExE y UPCH suscriben un convenio marco de cooperación. Aquello demuestra que ApC es un programa que cuenta con documentos de gestión y acuerdos de naturaleza contractual que les permite implementar la intervención tomando en consideración roles, responsabilidades y el alcance del proyecto de manera organizada y clara para todas las partes involucradas. Se considera también al equipo de campo de las unidades operativas de la compañía



Buenaventura para que brinden su retroalimentación considerando las particularidades de cada zona de influencia donde se va a implementar el programa:

“Primero una revisión del plan en esa línea y luego, un seguimiento y monitoreo. Tenemos reuniones con cada red, que corresponde a una unidad operativa de Buenaventura. El equipo de APC le expone a cada equipo de mina, y el equipo va realizando consultas. Entonces, se toma en cuenta lo que está pasando en la zona [...] Estamos teniendo reuniones con cada equipo de monitoreo. Eran siete redes, ahora son seis. Cada unidad operativa responde a una red [...] Hay un foco especial sobre cómo se va a mejorar la participación de docentes por conectividad, que otras estrategias se pueden plantear. También existe una preocupación sobre cómo los operadores sustenten cómo están llegando a los alumnos. En síntesis, el plan operativo pasa por filtro, en Lima, y también a nivel de cada unidad operativa para que reciba el feedback de cada zona, así se va puliendo” (Coordinador de Responsabilidad Social y Desarrollo de Buenaventura, comunicación personal, 28 de abril de 2021).

En suma, a partir de los testimonios y revisión de información de gabinete del programa, se demuestra que han existido cuatro factores que han contribuido al proceso de planificación: la destacable trayectoria y compromiso de las organizaciones participantes con el desarrollo de la educación en el Perú, las diversas lecciones aprendidas derivadas de las fases previas de implementación del programa que se ha implementado en territorio nacional desde el 2013, la notable resiliencia organizacional del programa para ajustarse durante el periodo de emergencia sanitaria y por último, la institucionalización de la gestión participativa y democrática en el diseño de la intervención a través de documentos de trabajo y de naturaleza contractual consensuados entre las partes, que se formalizan y socializan con todos los actores involucrados en su ejecución.

#### **4.1.1.7 Hallazgos vinculados a los factores limitantes del proceso de planificación**

Se identificaron cuatro cuellos de botella que se constituyen como factores limitantes a la gestión de procesos del programa: a) la coyuntura de pandemia COVID-19 ameritó el rediseño del programa y sus componentes, retraso en el cronograma y reducción de presupuesto, b) débil diagnóstico inicial de la población objetivo indirecta: estudiantes y familias de Oyón, y la carencia de un análisis de micro y macro entorno ha afectado la planificación estratégica y operativa del programa, c) la burocracia organizacional

interna dificultó la fluidez de coordinaciones y la gestión de tiempos en el proceso de planificación, y, d) por último, una parte del déficit presupuestal del programa ha sido asumido por la UPCH y no ha sido visibilizado en los documentos de planificación.

*i. Emergencia sanitaria COVID-19 afectó el rediseño del programa y sus componentes, reducción presupuestal y retraso en el cronograma de trabajo*

Debido al contexto de pandemia, el diseño del programa tuvo que reajustarse y rediseñarse en una modalidad de servicio remota considerando las limitaciones de conectividad de los y las docentes de las zonas rurales de Oyón, lo cual ocasionó un retraso de las actividades programadas. Así, tal como se evidenció en los testimonios citados previamente, el rediseño tomó aproximadamente cinco meses, ocasionando que el programa inicie actividades en el mes de octubre del 2020. Algunas actividades del componente comunitario tuvieron que retirarse de la planificación inicial, debido a restricciones presupuestales; motivo por el cual, el alcance de dicho componente se vio afectado en su diseño y ejecución, quedando solamente las actividades: fichas pedagógicas con PPMMFF y Maratón Peruana de la Lectura. Así, en los siguientes testimonios se revelan algunas de las modificaciones y ajustes que fueron necesarios:

“Lo que se ha tenido que recortar a raíz de la pandemia son los materiales que antes se brindaba a los alumnos y docentes, tampoco se están realizando evaluaciones a los estudiantes. Otra cosa que se fue ajustando fue la plataforma del envío de mensajes masivos, el tiempo de dedicación de los formadores a través de la reducción de las horas de trabajo por la virtualidad [...] los padres de familia no cuentan con equipos tecnológicos, ni acceso a internet, por lo cual, no se puede tener contacto directo con ellos, se tiene que enviar a los docentes una ficha pedagógica para que los padres de familia lo puedan trabajar en sus hogares junto con sus hijos, estas fichas se encuentran alineadas al Ministerio de Educación y al programa Aprendo en Casa” (Monitor de Empresarios por la Educación, comunicación personal, 14 de mayo de 2021).

“Se tuvo que reducir gastos que no son necesarios por la coyuntura; por ejemplo, viajes, viáticos, transportes, el aplicativo para hacer monitoreo y entrar en contacto con padres de familia. Esto se retiró porque demoró mucho la implementación de este sistema, y había necesidad de seguir haciendo recortes presupuestales, hubo una situación complicada por la coyuntura de pandemia, a cada área, el área de Finanzas le puso una meta de recorte a todas las áreas de Buenaventura”. (Coordinador de Responsabilidad Social y Desarrollo de Buenaventura, comunicación personal, 28 de abril de 2021).

Así, los cambios que han surgido en el programa con respecto a su rediseño en el contexto de pandemia, se omitieron algunas actividades del componente comunitario del diseño original en modalidad presencial, se tuvo que ajustar el presupuesto de la intervención por recortes de presupuesto resultado de la pandemia, se tuvieron que omitir las evaluaciones a los y las alumnas, y el contacto directo con los padres y madres de familia.

*ii. Débil diagnóstico inicial de la población objetivo indirecta (estudiantes y familias de Oyón) y la carencia de un análisis de micro y macro entorno ha afectado la planificación estratégica - operativa del programa*

Robbins y Coulter (2014) plantean etapas clave para el proceso de planeamiento estratégico. Para dichos autores, consta de cinco etapas: i) identificación de la misión, visión y objetivos de la organización; ii) análisis del contexto y del interior de la organización; así, para el análisis del macro entorno se deben identificar factores socioeconómicos, demográficos, político-legales, socioculturales, tecnológicos y globales para identificar tendencias, mientras que para el análisis del micro entorno interno de la organización, se refiere a la identificación de recursos financieros, humanos, físicos y/o intangibles para desarrollar los productos y servicios a ofrecer, las capacidades del talento humano, las fortalezas y debilidades de la organización, logrando así el análisis FODA; iii) formulación de estrategias corporativas, de negocios y funcionales; iv) implementación de estrategias; y finalmente, v) evaluación de resultados sobre la base de las estrategias formuladas e implementadas.

Al respecto, siguiendo la línea de los autores, de acuerdo a la revisión de los documentos de planificación del programa ApC, se identificó que, si bien los documentos de gestión reflejan la metodología de diseño de proyectos, aquella se podría fortalecer considerando el análisis del macro entorno y del micro entorno. Así, se permitiría conocer a profundidad cuáles son los factores externos (políticos, legales, demográficos, socioeconómicos, culturales) e internos (fortalezas y debilidades) que podrían re potencializar la intervención; asimismo, también se evidenció la falta de establecimiento de una misión y visión del programa, elementos primordiales en la planificación estratégica.

Las falencias en el análisis del macro entorno y micro entorno se han evidenciado en múltiples entrevistas a docentes y directivos, principalmente, en la necesidad de mejorar

el diagnóstico inicial efectuado, tomando en consideración el nivel socioeconómico de las familias de los y las estudiantes de los docentes participantes en el programa.

Se ha demostrado en diferentes testimonios que los alumnos muchas veces no cuentan con dispositivos electrónicos ni tampoco con conectividad a internet- Dicho diagnóstico inicial no fue contemplado en la planificación estratégica y operativa del programa; por ello, se ha dificultado significativamente que los maestros y directivos puedan poner en práctica la totalidad de las herramientas y estrategias aprendidas en el programa y en los módulos, al no responder al 100% de manera oportuna y contextualizada a la realidad socioeconómica de las familias de Oyón.

Por último, para fortalecer los documentos e instrumentos de gestión y diseño de ApC, sería relevante proponer la teoría de cambio del programa y el diseño del plan de evaluación (diseño, implementación, resultados) para el programa, acorde a su horizonte temporal y alcance.

*iii. Burocracia organizacional ha dificultado la fluidez de coordinaciones entre las organizaciones*

En algunos de los testimonios se reveló que una oportunidad de mejora en el proceso de planificación es la temporalidad de comunicación y coordinaciones con la universidad, de acuerdo a la siguiente entrevista:

“Una de las dificultades es el canal de comunicación con la universidad, ya que presenta procesos internos (administrativos o burocráticos) que hace demorar el proceso de planificación siendo uno de los principales problemas la respuesta a los documentos que se le envía, ya que pueden demorar hasta semanas [...] Por otro lado, la UPCH anteriormente ha tenido ciertas dificultades para usar un software, anteriormente utilizaba el Microsoft Word que solo se enfocaba en el análisis cualitativo, pero actualmente se ha visto necesario usar el Excel, ya que EXE diseñaba las matrices y los registros de datos en dicho programa. En ese sentido, se ha tenido que fortalecer las capacidades de la UPCH para que hagan uso de dicha herramienta” (Monitor de Empresarios por la Educación, comunicación personal, 14 de mayo de 2021).

En esa misma línea, otro testimonio, en este caso de la compañía que financia el programa, señala algunas oportunidades de mejora al respecto:

“Ha habido oportunidades de mejora; por ejemplo, resistencias por parte de la UPCH, en acoger algunas observaciones porque ellos tienen ya una lógica de cómo implementar sus programas, dentro de las distintas modalidades que tienen, veo poca flexibilidad para adaptar su esquema al nuestro. Por ejemplo, se solicitó que eliminen el componente de investigación, ya que no es necesariamente crítico, pero no quisieron hacerlo porque responden a sus objetivos misionales como universidad [...] ha habido observaciones en el diseño de indicadores y no se ha notado mucha flexibilidad, creo que es porque en el caso de la universidad ya tienen un esquema planteado, entonces ya no lo varían, te ofrecen el programa A, B, C, pero ya no desean ajustarlo, ahí ha habido algunos inconvenientes. (Coordinador de Responsabilidad Social y Desarrollo de Buenaventura, comunicación personal, 28 de abril de 2021).

Por otra parte, los testimonios de las entrevistas realizadas en la universidad destacan la relevancia de considerar a su organización en el proceso de coordinaciones directas con la compañía Buenaventura. Dichos vínculos de coordinación directa parecieran haberse disminuido en la edición actual del programa ApC:

“Ayudaría mucho a mantener el proceso de coordinaciones con la empresa Buenaventura, porque para mejorar la educación, se requiere de la participación de todos los actores y dada la presencia que tiene la empresa con sus unidades operativas en las zonas, por eso sí hemos extrañado un mayor vínculo con la empresa para lograr los objetivos [...] Como nosotros somos los especialistas, expertos en el tema formativo, no necesitamos intermediarios, nosotros quisiéramos que la empresa escuche directamente de nosotros los argumentos técnicos de por qué vamos por una ruta y no por otra, siempre buscamos la ruta más eficiente, pero que aborde lo fundamental y por eso es que tenemos estrategias validadas por un lado, por la teoría y por otro lado, por la evidencia y los más de 20 años de trayectoria que tenemos, por eso nosotros necesitamos ser interlocutores directos, hemos sentido esa ausencia” (Coordinadora General UIMCEB-UPCH, comunicación personal, 20 de julio de 2021).

*iv. El déficit presupuestal resultado de los recortes financieros al programa ha sido asumido por la UPCH, pero no explícitamente visibilizado en los documentos de gestión y planificación*

Finalmente, se evidenció otro cuello de botella relacionado con la gestión de los recursos financieros requeridos para el programa. De acuerdo a los testimonios recogidos en la universidad se destaca que existe un porcentaje de recursos financieros

que, si bien, no se han plasmado en el presupuesto y documentos de planificación del programa, han sido efectivamente asumidos por la universidad UPCH, debido a las necesidades institucionales del programa:

“Hay una cantidad de recursos que los asume la universidad UPCH, pero no está monetizado o plasmado en el proyecto, Buenaventura no ha pedido contrapartida, pero se debe contabilizar lo que ha significado para UPCH sus contribuciones. No se financia el 100% de nuestro trabajo. Por ejemplo, el componente de investigación solo está financiado para 2 meses y medio, pero nosotros lo tenemos permanentemente [...] Sobre la plataforma, la UPCH compra los derechos de uso de las plataformas y paga mensual y anualmente un monto, entonces tenemos ahorita varias plataformas en funcionamiento, tiene un costo que sí se paga” (Coordinadora General UIMCEB-UPCH, comunicación personal, 20 de julio de 2021).

En suma, como resultado del análisis de gabinete y los testimonios recogidos por parte del personal de las organizaciones involucradas en el programa ApC, se concluye que ha habido cuatro factores que han limitado el proceso de planificación: i) el surgimiento de la emergencia sanitaria por el COVID-19 que afectó de manera considerable el diseño inicial de la intervención, se tuvo que reducir el presupuesto programado al inicio y también, como resultado del rediseño se tuvo que reprogramar el cronograma de trabajo del periodo 2020-2021, ii) débil diagnóstico inicial de la situación socioeconómica de la población objetivo indirecta; es decir, los estudiantes y sus familias de Oyón y la carencia de un análisis de micro y macro entorno ha afectado la planificación estratégica y operativa del programa.

En tercer lugar, la burocracia organizacional interna que caracteriza la gestión de alguna de las organizaciones participantes, por lo que se ha afectado de cierta forma las coordinaciones entre aquellas; y finalmente, ha existido un déficit presupuestal resultado de los recortes financieros al programa por contexto de pandemia; no obstante, este déficit de recursos financieros ha sido asumido por la UPCH, pero no se ha visibilizado como un aporte financiero de la universidad en los documentos de gestión y planificación, los cuales, como señalan en la entrevista, son asumidos por la organización aun cuando no se visibilicen de forma monetaria en el presupuesto general del programa.

Con relación a estos factores limitantes, Genovese & Schimidt (2019) refieren que es importante resaltar cómo el planeamiento estratégico busca orientar el largo plazo,

tomando en consideración el ambiente interno y externo en el cual las organizaciones se insertan, las estrategias que se eligen para afrontar las amenazas y oportunidades del entorno considerando sus fortalezas y debilidades internas. Con todo ello, se logra alinear la gestión para armonizar recursos diversos, objetivos organizacionales y el reconocimiento de las diversas etapas que forman parte del proceso de planeamiento, todo ello conllevará el éxito o fracaso de la dirección de un proyecto y/o programa.

#### **4.1.2 Análisis del proceso de difusión y posicionamiento**

De acuerdo a CONEVAL (2017), la difusión se concibe como “el proceso sistemático e institucionalizado de información sobre las principales características del programa, sus beneficios y requisitos de inscripción, dirigido hacia un público determinado (p.22). Por otro lado, para ESAN Graduate School of Business (2018), se refiere que el posicionamiento es la forma en cómo se busca que la marca sea percibida frente a otras partes interesadas, cuando se obtiene un posicionamiento de marca se identifica al público objetivo y sus necesidades específicas; de tal modo, el posicionamiento estratégico es aquello que distingue a una organización exitosa de todas las demás al brindar orientación sobre cuál es la estrategia general de mercadeo del producto o servicio a ofrecer y su propuesta de valor.

En ese marco, a continuación, se realizará la descripción de los siguientes elementos clave del proceso de difusión y posicionamiento: i) actividades, componentes, actores, ii) los límites del proceso y articulación con los demás; iii) insumos y recursos, iv) productos y v) coordinación. A partir de ello, finalmente se identificarán los factores contribuyentes o buenas prácticas y los factores limitantes o cuellos de botella del proceso de difusión, posicionamiento e institucionalización.

##### **4.1.2.1 Descripción de actividades, componentes y actores**

Este proceso se vincula con el componente N°4 de la propuesta técnica del programa ApC denominado visibilización y relacionamiento, cuyo objetivo principal es generar condiciones que contribuyan a establecer el programa como referente de apoyo al desarrollo educativo en las zonas donde se ejecuta, contribuyendo también a la viabilidad de las acciones del programa. De tal forma, el actor responsable de este componente es la Asociación ExE, ya que se encarga de articular con la UGEL y

generar a través de ellos, el posicionamiento y legitimización de la intervención en el territorio.

De acuerdo al marco lógico del programa, dicho resultado se denomina “Desarrollada una estrategia de posicionamiento del programa y sus acciones en las zonas de intervención” y cuenta con diversas acciones programadas: actividades informativas del programa para autoridades educativas, el desarrollo de actividades de coordinación con autoridades educativas, suscripción de Acuerdos de Cooperación, difusión y promoción de las actividades del programa, y por último, difusión de logros y resultados del programa con las autoridades locales y de la comunidad educativa.

El trabajo desarrollado con la comunidad se implementa en primera instancia mediante la coordinación con las UGEL, los directores de escuela y las instituciones educativas; luego, se realiza rendición de cuentas, logros y resultados del programa a fin de que se evidencie cómo el programa ApC ha beneficiado a la comunidad. Asimismo, se busca encontrar canales de difusión más cercanos a la comunidad:

“Vamos a trabajar con medios de comunicación locales. Lo que estamos viendo ahora es justamente implementar acciones que nos permitan llegar a la comunidad, queremos llegar a la propia comunidad a través de sus líderes comunales para que pueda hacerse visible. Por lo pronto, estamos en ello, en fomentar la difusión del programa, para hacer visible la intervención” (Monitor de Empresarios por la Educación, comunicación personal, 16 de Julio del 2021).

*Tabla 15: Resumen del proceso de difusión y posicionamiento*

<b>Proceso</b>	<b>Actividades</b>	<b>Resultados esperados <sup>5</sup></b>	<b>Actores</b>
Difusión y posicionamiento	Componente de visibilización y relacionamiento: -Actividades informativas del programa -Coordinaciones con autoridades educativas -Suscripción de Acuerdos de Cooperación -Difusión y promoción del programa -Difusión de logros y resultados del programa con las autoridades locales y de la comunidad educativa.	50% de representantes de instancias educativas y locales conocen la propuesta del programa y contribuyen a viabilizar su ejecución.	-Empresarios por la Educación (EXE) -Personal de la UGEL N°14 Oyón (Director/a, Jefe de Gestión Pedagógica, Especialistas).

Elaboración propia

<sup>5</sup> Para especificar los resultados esperados, se están considerando las metas explícitas del marco lógico original del programa ApC



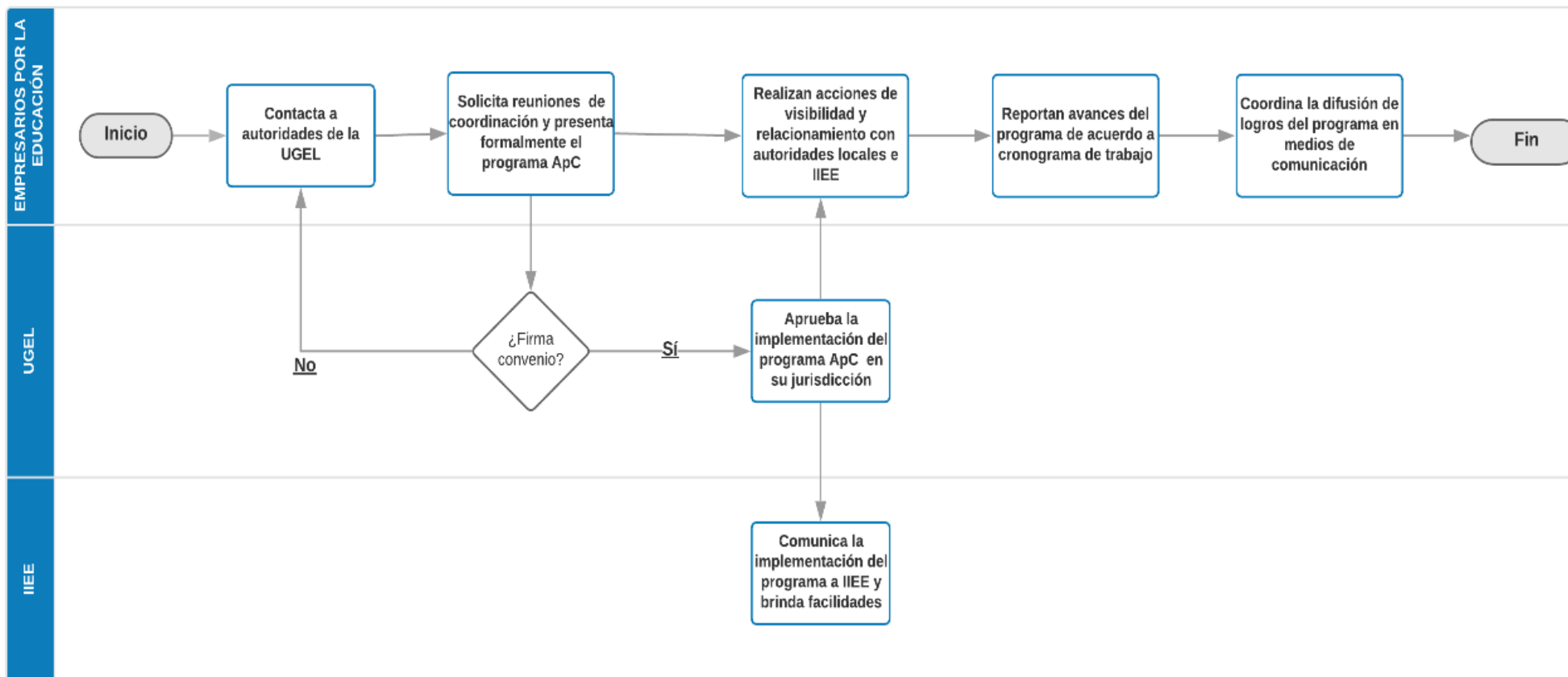
#### **4.1.2.2 Límites del proceso y articulación con otros**

De acuerdo a los documentos de gestión del programa y los testimonios del personal entrevistado, se ha elaborado el siguiente flujograma N°2, el cual ilustra la secuencia de actividades del proceso. Primero, la asociación EXE, a cargo del componente de visibilización y relacionamiento, inicia el primer contacto con las autoridades de la UGEL; se solicitan formalmente reuniones de coordinación y se presenta el programa a las autoridades educativas locales.

A partir de dichas coordinaciones iniciales, se esperaría la firma del convenio interinstitucional con lo cual se aprueba la implementación del programa ApC en la jurisdicción territorial y se comunica a las IIEE beneficiarias la ejecución del programa para brindar las facilidades correspondientes. Sin embargo, aquello no siempre resulta de esa forma; por lo que, se continúa realizando el contacto frecuente y se realizan acciones de visibilidad y relacionamiento con las autoridades locales e instituciones educativas. Periódicamente, se emiten reportes de avance del programa según el plan y cronograma de trabajo establecido y finalmente, se va coordinando la difusión de los logros de ApC en los medios de comunicación locales para visibilizar sus aportes en la comunidad educativa.

Ilustración 3: Flujograma del proceso de difusión y posicionamiento

## FLUJOGRAMA 2: PROCESO DE DIFUSION Y POSICIONAMIENTO



Elaboración propia

#### **4.1.2.3 Insumos y recursos**

Para el desarrollo del proceso de difusión y posicionamiento, relacionado directamente con el componente de visibilización y relacionamiento se cuenta con el equipo técnico de ExE; el cronograma de trabajo establecido en el plan operativo anual y recursos presupuestales asignados para el desarrollo del componente N°4 y los lineamientos del programa ApC que orientan su ejecución.

#### **4.1.2.4 Productos**

Como producto esperado se espera contar con el convenio institucional firmado con cada UGEL; sin embargo, en el caso de la unidad operativa que corresponde a la jurisdicción de Oyón, aún esta firma se encuentra en proceso. Asimismo, considerando otros productos esperados se cuenta con la suscripción de Acuerdos de Cooperación, la promoción de actividades del programa, y la difusión de logros y resultados del programa con las autoridades locales y la comunidad.

#### **4.1.2.5 Coordinación**

Para la realización de este proceso coordinan principalmente el personal de la Asociación Empresarios por la Educación (EXE) con las autoridades educativas de la UGEL N°14 Oyón para fines de posicionamiento, relacionamiento comunitario y legitimización de la intervención en el territorio. Dentro de la UGEL, se identificó que las coordinaciones se realizan con la Dirección, y con la jefatura de gestión pedagógica y de manera más frecuente, con especialistas asignados, dependiendo del caso.

#### **4.1.2.6 Hallazgos vinculados a los factores contribuyentes del proceso de difusión y posicionamiento**

Se identificaron cuatro buenas prácticas que se constituyen como factores que contribuyen a la gestión del proceso de difusión y posicionamiento: i) la competencia funcional de la Asociación Empresarios por la Educación para la centralización de las coordinaciones formales con la UGEL, como único actor responsable de dichas coordinaciones, ii) el reconocimiento en el ámbito educativo de la UPCH, como organización de prestigio que promueve y legitima el posicionamiento estratégico del programa, iii) apertura e integración de especialistas de las UGEL a actividades del programa que son de convocatoria masiva (webinars, talleres, etc.) lo cual favorece las relaciones interinstitucionales con dicha entidad pública y, finalmente, iv) el trabajo articulado con UGEL favorece la acogida y legitimidad del programa a nivel territorial por parte de los docentes y directivos participantes.

*i. Canalización de las coordinaciones formales con las UGEL a través de un actor asignado por responsabilidad funcional*

Como primer factor contribuyente se identifica al rol que asume la Asociación EXE en este proceso, ya que dicha organización cuenta con amplia experiencia en la coordinación y articulación con las Unidades de Gestión Educativa Local (UGEL) a nivel territorial. Aquello favorece la institucionalización de la intervención, así como su acogida y legitimidad en la Red Oyón; cabe precisar que esta labor recae exclusivamente en dicha organización, dado que según lo establecido en el contrato que suscriben con la compañía Buenaventura, ExE es la organización responsable de asumir dichas funciones; es decir, establecer el contacto inicial, promover las coordinaciones interinstitucionales en un clima de confianza y cordialidad, mantener un canal de comunicación formal con los especialistas y directivos UGEL, suscribir acuerdos y convenios, elaborar y emitir reportes de seguimiento del programa:

“Quienes tenemos trato directo con la UGEL solo es Empresarios por la Educación. Procuramos establecer una relación institucional, formal, porque a veces el formador anteriormente tenía coordinaciones un poco informales, se perdía la relación institucional que se pretendía. Hacía falta ello, formalidad en las coordinaciones, por eso nosotros lo hemos formalizado a través de canales más formales: carta, documento, cronograma de reuniones, etc. Entonces, al liderar las coordinaciones por roles y competencias a cargo de nosotros, la UGEL también tiene la expectativa de recibir avances y reportes de acuerdo a lo que hemos coordinado. Eso nos permite establecer acuerdos que a la larga van a ser más efectivos para el programa” (Monitor de Empresarios por la Educación, comunicación personal, 16 de julio de 2021).

“En el 2021 hicimos una primera reunión donde presentamos el programa y sus principales logros del 2020. Luego, tenemos reuniones de seguimiento periódicas. Ellos también nos brindan soporte y realizan comunicaciones con los maestros para que asistan a las actividades. Nosotros les reportamos quienes son los maestros que están participando y mantenemos la comunicación constante con el especialista asignado [...] Podemos hacer otras actividades según la demanda de cada una de las UGEL; por ejemplo, un taller de refuerzo de la tecnología [...] por otro lado, si vemos una escuela que ha decaído totalmente, es muy importante ir de manera conjunta con el representante de la UGEL para que la escuela sepa que el programa es reconocido y se le haga un seguimiento adecuado(Coordinadora de Programas de Empresarios por la Educación, comunicación personal, 24 de junio de 2021).

“La idea es que las autoridades educativas conozcan el programa y estén informadas, para que así se puedan involucrar en el desarrollo del programa [...] con la modalidad virtual el ingreso de la documentación la realizamos a través de este canal formal, pero también utilizamos el WhatsApp como medio de comunicación frecuente [...] Procuramos involucrar a los especialistas asignados, ya que después de tener una primera reunión con el director de UGEL o jefe de gestión pedagógica, los especialistas que están a cargo de las coordinaciones, nos brindan información que permiten un mejor acompañamiento en el programa, y a su vez, nosotros les brindamos por ejemplo los reportes que nosotros elaboramos, los involucramos. (Coordinadora de Programas, Empresarios por la Educación, comunicación personal, 24 de junio de 2021).

*ii. Reconocimiento en el ámbito educativo de la organización ejecutora favorece el posicionamiento y legitimidad de la intervención a nivel territorial*

Como segundo factor contribuyente se cuenta con el prestigio que cuenta la Facultad de Educación de la Universidad Peruana Cayetano Heredia, lo cual respalda la intervención frente al Ministerio de Educación, aquello permite que la articulación con actores y la difusión del programa sea recibido con mayor predisposición en la comunidad educativa (directores, docentes y autoridades educativas de la UGEL) de la Red Oyón. De acuerdo al QS Ranking 2022, se puede apreciar que la UPCH es la 2da universidad en figurar a nivel de Perú, después de la PUCP quien ocupa el 1er lugar; asimismo a nivel Latinoamérica la UPCH se ubica en el puesto 54 (QS top Universities, 2022).

“Es un programa que ya tenía un posicionamiento ganado en Oyón al implementarse de varios años previos [...] El proceso formativo lo organizamos por competencias y áreas curriculares, el área de desarrollo personal: liderazgo, autoestima... el rol del maestro en la sociedad, la propuesta no solamente se trata de dictar talleres, hay otros elementos como el GIA y la asesoría personalizada, permanente acompañamiento del maestro, que comparta experiencias, esto genera una dinámica muy fuerte para el cambio, no es solamente dictar un taller, por eso, el nivel académico del formador es muy importante [...] la formación de los formadores a nivel de desarrollo profesional. Un acompañante del MINEDU y un formador de la UPCH, hay diferencias en el perfil, el trato, el compromiso, el estilo, el entendimiento de conocer al docente de las zonas rurales, elementos institucionales. Eso origina el prestigio que nos mantengamos varios años en una zona. Ahora en Oyón estamos en primaria desde el año pasado. Oyón tiene uno de los mejores porcentajes de la ECE en el 2019. Hay un buen contacto de los maestros con los formadores, el compromiso, el conocimiento de los contextos donde se trabaja,

un equipo de formadores que tiene experiencia en el trabajo de aula y en especial en zona rural”.

*iii. Apertura e integración de personal de UGEL a actividades del programa favorece las relaciones interinstitucionales entre el programa y el Estado*

Se evidenció en los testimonios que, con la finalidad de fortalecer las relaciones institucionales con la UGEL, se invitó a participar a personal que labora en la UGEL a que integren las actividades de convocatoria masiva de ApC:

“Tenemos total apertura para que puedan conocer como es el programa. Están invitados a participar, por ejemplo, en aquellas actividades que son de convocatoria masiva: webinars, conferencias virtuales, talleres virtuales. En alguna UGEL también se coordinó si los especialistas podían participar del aula virtual en los módulos de aprendizaje. Actualmente, se tienen 16 especialistas participando, esta una de las maneras en las que se fortalece el vínculo que tenemos con las UGEL” (Monitor de Empresarios por la Educación, comunicación personal, 16 de julio de 2021).

“Este año 2021 hemos optado por incorporar a especialistas de las UGEL a las actividades del programa como participantes, lo cual nos garantiza que ellos conozcan y sepan del programa, aquello que les es útil lo socializan en otros grupos, reciben materiales, información y asesoría práctica. Nos permite a nosotros que ellos conozcan más sobre el programa, estamos alineados y, además, lo que ellos aprenden en el programa lo replican y tenemos un mayor impacto en la comunidad”. (Coordinadora de Programas de Empresarios por la Educación, comunicación personal, 24 de junio de 2021).

En suma, a partir de estas iniciativas se logra mayor compromiso de las UGEL para brindar legitimidad y soporte al programa ApC, así lo conocen con mayor profundidad al participar de las actividades, los especialistas aprenden las estrategias propuestas y pueden replicarlas en sus instituciones educativas logrando un mayor impacto al potenciar el alcance de las estrategias formativas de ApC, se concluye así que el contacto permanente y el vínculo que han logrado establecer con los especialistas de las UGEL es una fortaleza destacable del programa.

*iv. Trabajo articulado con UGEL incentiva la acogida y adherencia al programa por parte de la comunidad educativa: directivos y profesores*

Contar con el respaldo de las autoridades de las UGEL promueve la legitimidad y acogida del programa, sobre todo considerando que la propuesta de ApC pretende ser complementaria para fortalecer competencias de docentes y directivos siguiendo los lineamientos del MINEDU, generando así mayores herramientas pedagógicas a los docentes y directivos de las instituciones educativas. Es decir, aquello que aprender los maestros y maestras en el programa va en la línea de lo propuesto por el Ministerio a fin de que exista concordancia metodológica y temática; por ello, la UGEL respalda la intervención y se favorece que los beneficiarios confíen en ApC y tengan mayor predisposición a participar en las estrategias del programa, tal como se demuestra en el siguiente testimonio:

“Establecer acuerdos básicos para empezar a generar una buena relación es lo que más tiempo nos ha tomado. Ha habido todo un tema de sensibilización, concientización a las autoridades educativas, para que por lo menos nos escuchen y segundo, para que se cumpla la propuesta del programa. Ha habido algunas observaciones por parte de las UGELs. Por ejemplo, que algunas actividades que se desarrollan en APC ya se vienen implementando, o también, que ya tienen programas que son virtuales, el docente no va a tener tiempo. Entonces quedaba la duda si era pertinente el programa y que tan útil podría ser. Por eso, es una labor de poder informarse, el programa no pretende ser competencia, ni un obstáculo, sino más bien es un programa complementario, flexible, que pretende apoyar a los que ya la UGEL viene desarrollando y ha habido mucha mayor apertura. Entendemos que los 8 módulos contemplados versan sobre temáticas que los docentes desarrollan en la línea del Ministerio [...] por ejemplo, se requieren conocimientos sobre competencias socioemocionales, competencias tecnológicas para la educación a distancia. Entonces, la UGEL puede también estar resolviendo la misma temática que está dándose en los módulos. Lo que queremos no es reemplazar, sino reforzar, como un aporte complementario. Ese es su valor diferencial. Es lo que hemos venido haciendo (Monitor de Empresarios por la Educación, comunicación personal, 24 de julio de 2021).

“Para los maestros es muy importante saber que es un programa que la UGEL tiene mapeado y para la UGEL también lo es, porque así pueden saber qué maestros están participando en determinado programa [...] en el pasado, los maestros sentían que los programas nuevos tenían una línea diferente a lo que el Ministerio propone, por eso hemos procurado que nuestros programas respondan a los lineamientos que el Ministerio demanda, estamos alineados a los enfoques, en la currícula, para que así los maestros sientan que se responde a ello”. (Coordinadora de Programas de Empresarios por la Educación, comunicación personal, 24 de junio de 2021).

#### **4.1.2.7 Hallazgos vinculados a los factores limitantes del proceso de difusión y posicionamiento**

En el proceso de difusión y posicionamiento, se identificaron dos cuellos de botella que se constituyen como factores que han limitado la gestión de este proceso: en primer lugar, la burocracia organizacional que caracteriza la gestión de la UGEL se ha reflejado en la poca flexibilidad para integrar intervenciones que no provengan del sector público y delegar funciones que podrían ser compartidas y, en segundo lugar, también algunos testimonios revelaron que en años previos hubo interacciones desfavorables con personal del programa ApC, motivo por el cual se generó un precedente negativo en las coordinaciones con la UGEL.

- i. Burocracia organizacional en la UGEL N°14 ha limitado delegación de responsabilidades compartidas con el programa y la suscripción del convenio interinstitucional*

De acuerdo a la entrevista realizada al personal de EXE, un factor que ha limitado las coordinaciones es la dinámica interna de cada UGEL. Los niveles de coordinación son variables, si bien lo recomendable sería que coordinen directamente con la Dirección, dado que es la instancia en la cual se toman las decisiones y se pueden llegar así a acuerdos más efectivos; no obstante, dependiendo de la Dirección se derivan las coordinaciones con la jefatura de gestión pedagógica o especialistas; asimismo, se identificó de manera específica que la UGEL Oyón ha conseguido resultados favorables en las evaluaciones censales realizadas a sus estudiantes, por lo cual se podría considerar que la labor que realizan como Ministerio de Educación ya por sí misma es bastante destacable y son, en ese sentido, más prudentes en acoger iniciativas educativas que no provengan del Estado, tal como se refiere en la siguiente entrevista:

“Hay algunas UGELES donde el programa sí se percibe como importante y en otras no tanto, tenemos que adaptarnos a ello. Sería ideal coordinar siempre de forma directa con el director porque es quien toma la decisión final [...] también existe otra situación que es la parte amical, hay autoridades con quienes se establece un mejor vínculo [...] con respecto a la UGEL 14 Oyón, desde hace muchos años se ha ingresado el informe por mesa de partes y no se obtuvo respuesta, hubo reuniones con la directora y se abordó el tema del convenio pero a pesar de ello no se tuvo respuesta [...] Hemos coordinado últimamente con la jefa de gestión pedagógica; sin embargo, la UGEL Oyón ha tenido muy buenos resultados, de los mejores en la región, por eso piensan que el trabajo que ellos hacen es muy bueno y eso ha generado que consideren ser más cautos al evaluar



otras intervenciones, quieren estar seguros que cualquier programa que intervenga en la zona pueda aportar a lo que ellos han conseguido [...] Hasta el año 2018, solo se atendía inicial, ya a partir del 2019 se está trabajando con nivel primaria también, entonces solo ha habido un año para que puedan ver como se está dando el programa [...] quizás como MINEDU quieren seguir liderando la intervención educativa, han generado sus propios proyectos; por ejemplo Oyón Lee y Educa Oyón, entonces ven con mayor reserva otras intervenciones en su territorio” (Monitor de Empresarios por la Educación, comunicación personal, 16 de Julio de 2021).

Adicionalmente, como factor limitante se identifica principalmente que, aún con la UGEL N°14 Oyón no se ha concretado la firma del convenio interinstitucional durante el periodo de pandemia por diversos motivos; entre ellos, se destaca que ha habido cambios de gestión diversos entre otras dificultades que han retrasado las coordinaciones entre ExE y el gobierno local.

“La firma del convenio en otras zonas sí se ha logrado, pero en Oyón todavía, llevamos como tres años para que nos vuelvan a firmar un convenio. Tuvimos una reunión con el director de la UGEL y la respuesta fue buenísima, ha quedado el compromiso de que tenemos un trabajo en ejecución, hemos establecido algunas pautas de cómo vamos a seguir avanzando, hemos establecido quienes son los especialistas que participan en el AVA, aula virtual de aprendizaje. En el 2021, la idea es mantener este nivel de coordinaciones, tenemos el aval de la UGEL [...]” (Coordinadora de Programas de Empresarios por la Educación, comunicación personal, 24 de junio de 2021).

“A pesar de que tratamos mantenernos alineados a la propuesta del Ministerio de Educación, a veces las mismas exigencias que surgen desde las UGEL no siempre podemos atenderlas, hay muchas UGEL donde tienen muchas necesidades por cubrir. Por ejemplo, antes no podían tener contacto con todos sus maestros por el tema de las distancias, ahora con la tecnología sí, los pueden reunir en un Meet o en un zoom, pero no a todos los pueden asesorar de manera cercana. Sería ideal que las UGEL puedan decir ok, ustedes están atendiendo a estas escuelas, entonces nos apoyamos, requiero estos reportes y sumamos en esta línea, pero vemos que todavía les cuesta mucho soltar, les cuesta mucho que podamos cubrir ello, les cuesta aceptar, delegar o ser flexibles, el temor de que no siempre nos ajustamos a lo que ellos esperan que se enseñe, pero nosotros les hemos demostrado que nosotros sí podemos hacerlo desde el esquema y el marco del esquema del Ministerio. Muchas veces son escuelas que no pueden ser atendidas porque a la UGEL le falta tiempo” (Coordinadora de Programas de Empresarios por la Educación, comunicación personal, 24 de junio de 2021).

En efecto, se evidencia que, si bien se han realizado coordinaciones formales a través de un trabajo articulado entre las UGEL y el programa ApC representado mediante la Asociación EXE, aún existen resistencias de la UGEL Oyón para delegar funciones, en parte derivadas por su excelente performance en las evaluaciones censales de estudiantes, lo cual promueve que la UGEL considere que su trabajo, en efecto, es destacable sin la necesidad de articular con otros actores; no obstante, se evidencia también que no pueden abastecerse para atender a la demanda total de escuelas de su jurisdicción.

#### *ii. Algunas interacciones desfavorables en ediciones previas del programa*

Como parte de las coordinaciones previas realizadas con la UGEL Oyón N°14, se evidenció que hubo un bajo desempeño con la formadora que colaboró con el programa en dicha jurisdicción en el pasado, tal como se refiere en el siguiente testimonio, lo cual afectó la imagen que se tuvo del programa y podría haberse generado un precedente negativo al respecto:

“Al parecer, en años previos, la antigua formadora no había tenido buen desempeño y eso había generado un mal precedente. Tal como está diseñado el programa, el formador(a) es el único referente que tiene el programa, es su carta de presentación para la UGEL. Ahora, la UGEL de Oyón se encuentra ubicada dentro de una escuela y al lado de esta escuela, estaba una IIEE que participaba del programa, entonces es inevitable que se enteren de lo que sucede en el programa” (Monitor de Empresarios por la Educación, comunicación personal, 16 de julio de 2021).

De esta manera, se han identificado los principales cuellos de botella en el componente de visibilización y relacionamiento del programa; frente a este escenario es importante seguir fortaleciendo los vínculos interinstitucionales y garantizar una relación de confianza, apertura y comunicación constante con la UGEL N°14 Oyón.

#### **4.1.3 Análisis del proceso de selección y focalización de beneficiarios**

De acuerdo a CONEVAL (2017), la selección de beneficiarios se define como “un proceso realizado por los operadores de los programas para seleccionar a los beneficiarios y obtener finalmente el padrón actualizado y validado” (p. 22). De manera complementaria, de acuerdo al Sistema de Focalización de Hogares (SISFOH) del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (2015), los criterios de focalización se utilizan para seleccionar y afiliar a la población objetivo a los programas sociales y subsidios

son dos: criterios socioeconómicos y criterios categóricos; dentro de los primeros se considera la condición de pobreza de la población objetivo, mientras que el segundo criterio abarca las características específicas de la población con relación a los objetivos del programa social.

En ese sentido, se realizará la descripción de los siguientes elementos clave de dicho proceso: i) actividades, componentes, actores, ii) los límites del proceso y articulación con los demás; iii) insumos y recursos, iv) productos, y v) coordinación. A partir de ello, finalmente se identificarán los factores contribuyentes o buenas prácticas y los factores limitantes o cuellos de botella del proceso de selección y focalización de beneficiarios.

#### **4.1.3.1 Descripción de actividades, componentes y actores**

La unidad de focalización del programa se realiza a nivel de instituciones educativas; sin embargo, la programación de metas del programa considera además a los docentes y estudiantes beneficiarios. Previa al primer año de implementación del programa, el padrón de escuelas potencialmente beneficiarias son elegidas por la compañía Buenaventura considerando algunos criterios como la cercanía geográfica a la zona de operaciones y unidades operativas, y se evalúa cuáles son las instituciones educativas que han sido beneficiarias de ediciones previas del programa ApC.

A partir de ello, se canaliza esta información a EXE y por consiguiente a UPCH, para que, en primera instancia brinde retroalimentación sobre la selección inicial de instituciones educativas (IIEE) y se afine el padrón inicial para evaluar cuáles serían las escuelas más relevantes en función a criterios geográficos, principalmente. Se traslada esta versión inicial del padrón a Empresarios por la Educación (ExE) para una validación y revisión del padrón en conjunto con UPCH, quien propone ajustes y/o modificaciones al padrón en caso exista movimiento de docentes de las IIEE seleccionadas.

A partir de ello, se canalizan las respectivas alertas a la compañía Buenaventura para validar el padrón final de las IIEE beneficiarias, año tras año, al tratarse de un programa en continuidad. Finalmente, a través de los formadores(as) UPCH se realiza la invitación formal a las instituciones educativas a través de una convocatoria con la finalidad de que voluntariamente los y las docentes de las IIEE seleccionadas pueden inscribirse en el programa.

Tabla 16: Resumen del proceso de selección y focalización de beneficiarios

Proceso	Actividades	Resultados esperados	Actores
Selección y focalización de las instituciones educativas beneficiarias y docentes beneficiarios	-Selección de IIEEs potencialmente beneficiarias -Revisión y ajustes al padrón de IIEEs potencialmente beneficiarias -Aprobación del padrón final de IIEEs	Padrón aprobado de IIEEs beneficiarias para el programa ApC	-Compañía Buenaventura -EXE -UPCH

Elaboración propia

#### 4.1.3.2 Límites del proceso y articulación con otros

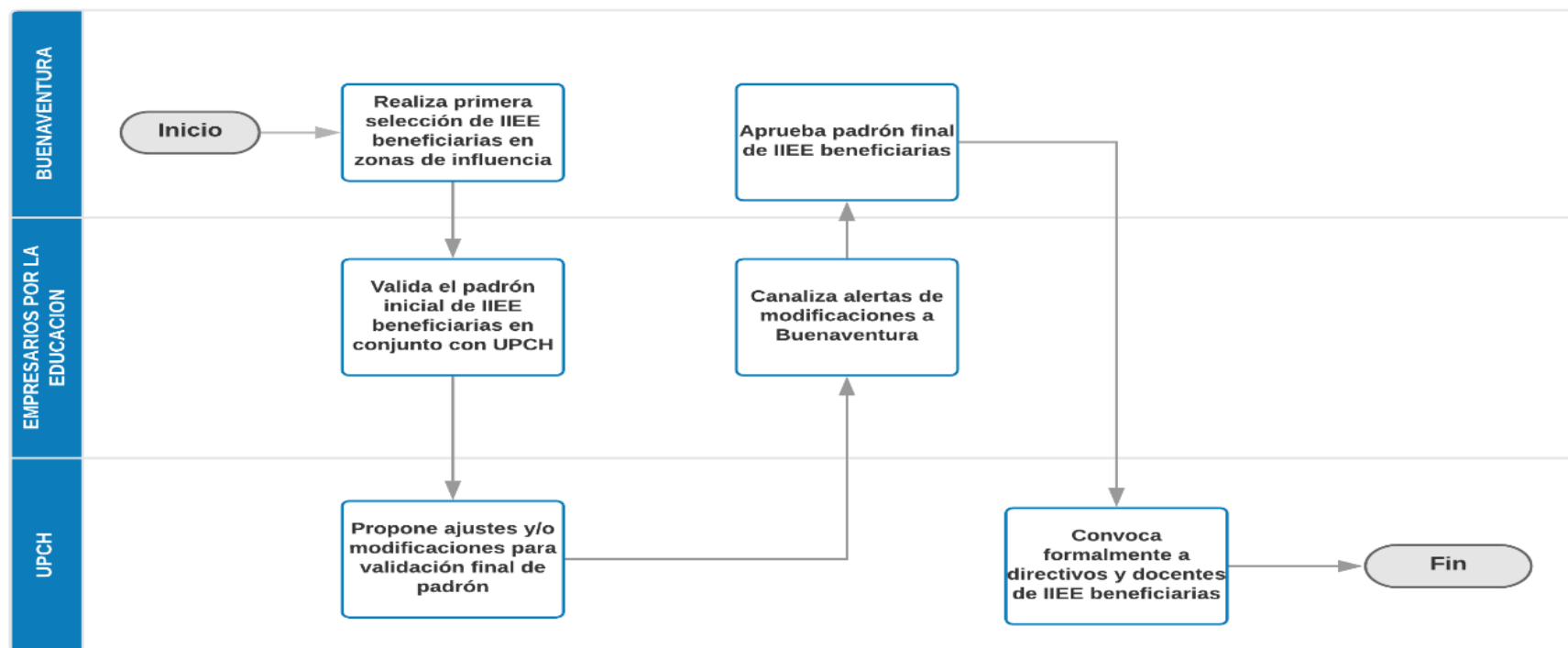
De acuerdo a los documentos de gestión del programa y los testimonios del personal entrevistado, se ha elaborado el siguiente flujograma N°3, el cual ilustra la secuencia de actividades del proceso. En el primer año de implementación del programa ApC, se realiza la selección y focalización de IIEE beneficiarias, luego a partir del segundo año únicamente se revisan si hay modificaciones de docentes, lo cual se gestiona entre ExE y UPCH, con posterior validación final de la compañía Buenaventura.

Al respecto, se realiza una primera selección instituciones educativas potencialmente beneficiarias de acuerdo a la zona de influencia; a partir de ello, EXE valida el padrón inicial con coordinación con la universidad UPCH, con la finalidad de proponer ciertos ajustes y modificaciones para validación final de padrón. Posteriormente, se canalizan alertas de dichas modificaciones y/o ajustes a la compañía Buenaventura.

Previa evaluación se obtiene el padrón final de IIEE beneficiarias del programa, con ello, se convoca formalmente a los docentes y directivos de las escuelas beneficiarias para que, voluntariamente, participen en la edición vigente del programa ApC. Finalmente, cabe precisar que este proceso se articula con la planificación; difusión y posicionamiento; el componente formativo y el monitoreo y evaluación.

Ilustración 4: Flujoograma del proceso de selección y focalización de beneficiarios

### FLUJOGRAMA 3: PROCESO DE SELECCIÓN Y FOCALIZACIÓN DE BENEFICIARIOS



Elaboración propia

#### **4.1.3.3 Insumos y recursos**

Para el desarrollo de este proceso, principalmente participan los equipos de trabajo de la compañía Buenaventura (equipo Corporativo en Lima, la Gerencia de Asuntos Sociales, Superintendencia de cada unidad operativa) y personal de la UPCH. Con respecto a los tiempos, se identifica que ApC es un programa cuya duración temporal es tres años; por lo tanto, la selección inicial de escuelas se realiza al inicio de la implementación del programa, luego, posteriormente, al iniciar el segundo y tercer año, durante el periodo de vacaciones de verano (enero y febrero), se revisan los padrones en caso deban realizarse algunos ajustes y/o modificaciones; por ejemplo, por rotación y/o traslado de docentes; dicha validación sobre el movimiento de docentes lo realiza ExE en conjunto con UPCH, de tal forma, para efectos prácticos es ExE el actor encargado de levantar las alertas del caso a Buenaventura.

#### **4.1.3.4 Productos**

El producto final de este proceso es el padrón final de IIEE beneficiarias con sus respectivos directivos y docentes participantes de la edición vigente del programa, este padrón lo consolida ExE y en el caso que exista alguna alerta por motivos de rotación y/o movimiento de docentes en las IIEE lo reporta dicha asociación a la compañía Buenaventura.

#### **4.1.3.5 Coordinación**

Para la realización del proceso de selección y focalización de beneficiarios, coordinan activamente la compañía Buenaventura, ExE y UPCH. Para la selección y focalización de las IIEE, coordina el equipo corporativo con sede en Lima de la compañía Buenaventura y las Superintendencias de las unidades operativas de la compañía quienes realizan una propuesta de escuelas potencialmente beneficiarias. A partir de ello, se traslada la propuesta al operador UPCH, para que, en base a ello, se brinde un feedback y se realice una revisión final del padrón de instituciones educativas que serán seleccionadas.

#### **4.1.3.6 Hallazgos vinculados a los factores contribuyentes del proceso de selección y focalización de beneficiarios**

Se identificaron tres factores contribuyentes al desarrollo del proceso de selección y focalización de beneficiarios: i) la amplia experiencia en campo y conocimiento técnico de las zonas de intervención del programa por parte de la empresa Buenaventura, ii) la participación activa de actores clave (empresa, asociación y universidad) en la selección de beneficiarios y iii) la apertura y flexibilidad a incluir nuevas IIEE y/o docentes beneficiarios, de darse el caso de deserción, baja participación o rotación de personal.

a) *Experiencia y conocimiento técnico de las zonas de intervención por parte de la compañía*

Uno de los factores que contribuyen a que el proceso de selección y focalización de beneficiarios sea eficaz es que el personal de la compañía Buenaventura que labora en campo en las zonas de intervención conocen el territorio y sus necesidades, se encuentran en contacto con la población beneficiaria y por otro lado, también, se identifica la experiencia de la universidad UPCH en la ejecución de programas educativos en zonas que se encuentran en áreas rurales geográficamente alejadas, tal como se refleja en los siguientes testimonios:

“Los equipos de asuntos sociales de Buenaventura cuentan con un amplio conocimiento técnico de las zonas de intervención [...] además, tenemos la experiencia de nuestros operadores para comprender las implicancias y recursos que se van a requerir teniendo en consideración que estamos en zonas de alta dispersión geográfica” (Coordinador de Responsabilidad Social y Desarrollo de Buenaventura, comunicación personal, 17 de junio de 2021).

De esta forma, con conocimiento previo de las zonas de intervención, el contexto y los recursos necesarios para intervenir de manera efectiva, se logra seleccionar a las escuelas más idóneas para que sean partícipes del programa ApC.

b) *Participación activa de actores clave en la selección de beneficiarios*

Como segundo factor contribuyente se identifica la selección participativa en la cual participan todos los actores relevantes: sector privado, compañía Buenaventura, organización ejecutora UPCH y organización que monitorea la intervención ExE. Para la selección y focalización de las IIEE, durante el primer año de la intervención, coordina el equipo corporativo con sede en Lima de la compañía Buenaventura y las Superintendencias de las unidades operativas de la compañía quienes realizan una propuesta de escuelas potencialmente beneficiarias.

A partir de ello, se traslada la propuesta al operador, Universidad UPCH, para que, en base a ello, se brinde un feedback en caso sean necesarios algunos ajustes a la propuesta y se cuente con la versión final del padrón de instituciones educativas que serán seleccionadas con aprobación de la compañía privada. Luego, a partir de ello, cada año, se realiza una revisión del padrón en caso sea necesario realizar ajustes (a

nivel de IIEE y/o docentes) por motivos de rotación, movilidad o deserción, según identifiquen los formadores de la UPCH, dichas alertas son notificadas por ExE hacia la compañía Buenaventura.

*c) Flexibilidad en la incorporación de nuevos beneficiarios, en caso de deserción y/o movilidad docente*

Se resalta que en el caso de la deserción y/o movilidad de docentes, o bien si se detecta una participación baja de IIEE, es factible la incorporación de nuevos beneficiarios; vale precisar, a nivel de instituciones educativas y sus respectivos docentes y/o directivos; así se señala en la entrevista realizada al Coordinador de Responsabilidad Social y Desarrollo – Lima:

“Frente a la baja participación de algunas escuelas, se ha planteado la consulta de la pertinencia de incluir nuevas escuelas. Allí el criterio para incluirlas es si hay maestros interesados en participar de manera voluntaria y luego, ver si hay escuelas dentro de nuestra zona de influencia social y donde entra el alcance de nuestra responsabilidad social de nuestras zonas, básicamente es un criterio de relacionamiento [...] En caso haya movilización de docentes o cambio de docentes, se invita al nuevo docente a que participe en el programa y el caso de algunas zonas como Orcopampa, haya una participación muy baja de algunas escuelas, primero se busca conversar con esos docentes para ver qué problemas están teniendo y luego, ver si podemos incorporar a otras escuelas para reemplazarlos (Coordinador de Responsabilidad Social y Desarrollo de Buenaventura, comunicación personal, 17 de junio de 2021).

Así, se logra que el programa ApC sea más más abierto y flexible alcanzando sus metas de cobertura y brindando la oportunidad de participar del programa a más docentes y directivos de sus zonas de influencia, en el caso de deserción y/o rotación de sus beneficiarios.

#### **4.1.3.7 Hallazgos vinculados a los factores limitantes del proceso de selección y focalización de beneficiarios**

Se identificaron dos factores limitantes que representan cuellos de botella en el desarrollo del proceso de selección y focalización de beneficiarios: i) criterios actuales de selección y focalización aun no son suficientemente claros y específicos y la ii) rotación y movilidad de docentes contratados podría afectar la continuidad e impacto de las estrategias aprendidas en el programa y el trabajo realizado:



*a) Criterios actuales de selección y focalización aun no son suficientemente claros y específicos*

Como principal factor limitante se identifica que sería recomendable fortalecer los criterios de selección y focalización de las IIIEE beneficiarias. Actualmente, el programa prioriza el criterio territorial para focalizar a sus beneficiarios del programa; asimismo, se revela en los testimonios de los entrevistados que en el caso de los docentes no existen criterios más específicos de selección; en tal sentido, surge la necesidad de afinar mejor los criterios de focalización de beneficiarios:

“[...] No hay criterios de selección a nivel de docentes, si eres docente y/o directivo de la escuela seleccionada, estás invitado a participar [...] Podría pasar que en alguna unidad operativa nos dan una lista muy grande de escuelas, lo cual no es proporcional con el presupuesto que tenemos para el programa. Una oportunidad de mejora sería tener mayor alineamiento con los equipos de cada unidad, para así tener claro un presupuesto estimado que podamos destinar al programa antes de determinar el alcance, si bien el presupuesto se determina al final, tendríamos que tener claro cuáles son los límites que tenemos, y esos límites deberían decantar en algunos criterios un poco más claros al momento de seleccionar las escuelas, ahí tendríamos que mejorar los criterios, explicitarlos un poco más con los equipos de campo” (Coordinador de Responsabilidad Social y Desarrollo de Buenaventura, comunicación personal, 17 de junio de 2021).

Con una selección de beneficiarios más específica y focalizada, se lograría evitar incurrir en los dos tipos de errores más frecuentes al focalizar beneficiarios de un programa, el error de inclusión o filtración que refiere a que los beneficiarios del programa no formar parte del grupo objetivo esperado, mientras que el error de subcobertura implica a que beneficiarios que debieran ser parte del programa, lamentablemente no forman parte de aquel y no son cubiertos por aquel (Banco Central de Reserva del Perú, 2013).

*b) Rotación y movilidad de docentes contratados podría afectar la continuidad e impacto del programa*

Otro factor que limita el desarrollo del proceso es que, de acuerdo a los testimonios de los entrevistados, se detectó que, en la selección de beneficiarios, aproximadamente el

30% de los docentes beneficiarios son nombrados, mientras que el 70% son contratados; es así que existe una alta rotación de personal docente contratado que no garantiza la continuidad de las estrategias aprendidas durante el programa y el impacto esperado en sus resultados. Asimismo, cuando se incorporan nuevos docentes seleccionados, se debe reiniciar el trabajo desde cero, lo cual implica una curva de aprendizaje del maestro y/o directivo; finalmente, el clima de aprendizaje del aula se podría ver afectado, al contar con nuevos docentes, el alumnado debe adaptarse a su nueva metodología.

#### **4.1.4 Análisis del componente formativo**

A continuación, se realizará la descripción de los siguientes elementos clave: i) actividades, componentes, actores, ii) los límites del proceso y articulación con los demás; iii) insumos y recursos, iv) productos, y iv) coordinación. A partir de ello, finalmente se identificarán los factores contribuyentes o buenas prácticas y los factores limitantes o cuellos de botella del componente formativo.

##### **4.1.4.1 Descripción de actividades, componentes y actores**

El componente formativo tuvo la finalidad de fortalecer las capacidades de los docentes y directivos de las instituciones educativas para el desarrollo de su labor docente. Su formación, durante el contexto de pandemia, se ha desarrollado a distancia mediante el uso constante de las tecnologías y la implementación de diversas estrategias sincrónicas y asincrónicas: conferencias virtuales, asesoría y acompañamiento virtual, grupos de inter aprendizaje virtuales, talleres virtuales y módulos formativos. El año pasado se tuvo como meta 38 docentes y directivos este componente, en el año 2021 la meta se redujo a 36 docentes y directivos, debido a problemas personales de los docentes y su conectividad a internet.

*Tabla 17 Estrategias desarrolladas en el componente formativo*

<b>Estrategia formativa</b>	<b>Descripción</b>
Aula Virtual de Aprendizaje (AVA)	Plataforma en la cual se desarrollan estrategias sincrónicas y asincrónicas para intercambiar experiencias académicas con sus pares en el marco de los 08 módulos de aprendizaje del programa. Se prioriza principalmente la modalidad asincrónica para evitar inconvenientes con la conectividad y acceso de los docentes.

Conferencias Virtuales (CV)	Estrategia formativa que desarrolla charlas y exposiciones magistrales vinculadas al Módulo de Aprendizaje. Se programaron cinco (05) CV con una duración de 02 horas.
Talleres Virtuales (TV)	Estrategia formativa que busca promover un espacio de interacción entre los y las docentes, se busca que puedan formular inquietudes, absolver consultas y se reflexione sobre diversas temáticas del quehacer pedagógico. Se programaron seis (06) TV con una duración de 02 horas, fueron desarrollados a través de las plataformas tecnológicas Zoom y/o Google Meet.
Asesoría y Acompañamiento Virtual (AAV)	Estrategia formativa en la cual se brindan asesorías personalizadas a los docentes y directivos de manera individual, se realiza retroalimentación a cargo del/la formador/a del programa. Se programaron seis (06) AAV para cada docente.
Grupos de Interaprendizaje Virtual (GIAV)	Espacios de encuentro de docentes que busca promover el interaprendizaje entre pares tomando en cuenta la reflexión grupal sobre su práctica pedagógica, buenas prácticas y oportunidades de mejora. Se programaron seis (06) GIAV con una duración de 04 horas cada uno.
Módulos de aprendizaje	Se programaron ocho módulos: i) herramientas en la educación a distancia, ii) fundamentos pedagógicos, iii) uso pedagógico de las tecnologías de información y comunicación en la educación remota, iv) planificación curricular en base a experiencias de aprendizaje, v) soporte emocional a las familias en educación remota, vi) estrategias para la enseñanza y aprendizaje de la oralidad, lectura y escritura, vii) estrategias para la enseñanza y aprendizaje de matemática a través de la resolución de problemas y viii) estrategias para la enseñanza y aprendizaje de las ciencias.

Adaptado de Empresarios por la Educación (2021)

De acuerdo al cronograma y plan de trabajo del programa ApC, en el desarrollo de cada módulo se trabaja en el Aula Virtual de Aprendizaje (AVA), y se manera paralela se desarrollan las estrategias formativas descritas previamente: conferencias virtuales, talleres virtuales, GIA virtuales y asesoramiento pedagógico virtual.

Es importante precisar que el programa ApC estuvo planificado a iniciar su ejecución en el primer trimestre del 2020; sin embargo, debido a la coyuntura de emergencia sanitaria se tuvo que reprogramar su inicio para el mes de octubre del 2020. Luego, de acuerdo a este rediseño, el proceso formativo se retomó en el mes de marzo hasta el mes de diciembre del 2021, según se detalla a continuación:

Tabla 18: Programación de actividades en el componente formativo periodo 2020

N°	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	HORAS	TOTAL
01	Maratón de la Lectura	Planificación	--	
		Ejecución y evaluación	--	
02	Aula Virtual	Módulo 1		26
Del 1 de octubre al 22 de diciembre.	Actividad 1	02	08	
	Actividad 2	02		
	Actividad 3	02		
	Asesoría	02		
	Módulo 2		18	
	Unidad 1	04		
	Unidad 2	04		
	Unidad 3	04		
	Taller	02		
GIA	02			
Asesoría	02			
03	Conferencias Virtuales	Conferencia Virtual I	02	10
		Conferencia Virtual II	02	
		Conferencia Virtual III	02	
		Conferencia Virtual IV	02	
		Conferencia Virtual V	02	
			Total de horas	36

Empresarios por la Educación (2021)

Tabla 19: Programación de actividades en el componente formativo periodo 2021

CRONOGRAMA (SEMANAS)	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	HORAS
12 de marzo		Presentación del Programa	
Del 15 al 21 de marzo	Coordinaciones para establecer cronogramas	Acuerdos con docentes y escuelas	
Del 22 de marzo al 18 abril (4 semanas)	Aula Virtual	Módulo 3	
	Semana 1ª y 3ª	Taller virtual	02
	Semana 2ª	Unidad 1	25
	Semana 3ª	Unidad 2	
	Semana 4ª	Unidad 2	
	Entre la semana 1ª y 4ª	Asesoría virtual	05
	Entre la semana 1ª y 4ª	GIA virtual	04
	Conferencia Virtual VI (Entre el 19 y 23 de abril)		02
		Módulo 4	
Del 26 de abril al 6 de junio (6 semanas)	Semana 1ª y 5ª	Taller virtual	02
	Semana 2ª	Unidad 1	25
	Semana 3ª	Unidad 2	
	Semana 4ª	Unidad 2	
	Entre la semana 1ª y 6ª	Asesoría virtual	05
	Entre la semana 2ª y 6ª	GIA virtual	04
	Conferencia Virtual VII (Entre el 7 y 11 de junio)		02
		Módulo 5	
Del 14 de junio al 25 de julio (6 semanas)	Semana 1ª y 5ª	Taller virtual	02
	Semana 2ª	Unidad 1	25
	Semana 3ª	Unidad 2	
	Semana 4ª	Unidad 2	
	Entre la semana 1ª al 6ª	Asesoría virtual	05
	Entre la semana 2ª al 6ª	GIA virtual	04
		Conferencia Virtual VIII (Entre el 26 y 30 de julio)	
Del 2 de agosto al 19 de setiembre (6 semanas)		Módulo 6	
	Semana 1ª y 5ª	Taller virtual	02
	Semana 2ª	Unidad 1	

<b>CRONOGRAMA (SEMANAS)</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>HORAS</b>	
	Semana 3 <sup>a</sup>	Unidad 2	25	36
	Semana 4 <sup>a</sup>	Unidad 2		
	Entre la semana 1 <sup>a</sup> al 6 <sup>a</sup>	Asesoría virtual	05	
	Entre la semana 2 <sup>a</sup> al 6 <sup>a</sup>	GIA virtual	04	
Fecha central 8 de setiembre	Maratón de la Lectura	Planificación	10	20
		Ejecución	10	
Conferencia Virtual IX (Entre el 20 y 24 de setiembre)			02	
Módulo 7				
Del 27 de setiembre al 7 de noviembre. (6 semanas)	Semana 1 <sup>a</sup> y 5 <sup>a</sup>	Taller virtual	02	36
	Semana 2 <sup>a</sup>	Unidad 1	25	
	Semana 3 <sup>a</sup>	Unidad 2		
	Semana 4 <sup>a</sup>	Unidad 2		
	Entre la semana 1 <sup>a</sup> y 6 <sup>a</sup>	Asesoría virtual	05	
	Entre la semana 2 <sup>a</sup> y 6 <sup>a</sup>	GIA virtual	04	
Conferencia Virtual X (Entre el 8 y 12 de noviembre)			02	
Módulo 8				
Del 14 de noviembre al 19 de diciembre. (5 semanas)	Semana 1 <sup>a</sup> y 5 <sup>a</sup>	Taller	02	36
	Semana 2 <sup>a</sup>	Unidad 1	25	
	Semana 3 <sup>a</sup>	Unidad 2		
	Semana 4 <sup>a</sup>	Unidad 2		
	Entre la semana 1 <sup>a</sup> y 5 <sup>a</sup>	Asesoría Virtual	05	
	Entre la semana 2 <sup>a</sup> y 5 <sup>a</sup>	GIA Virtual	04	
<b>TOTAL</b>			<b>250</b>	

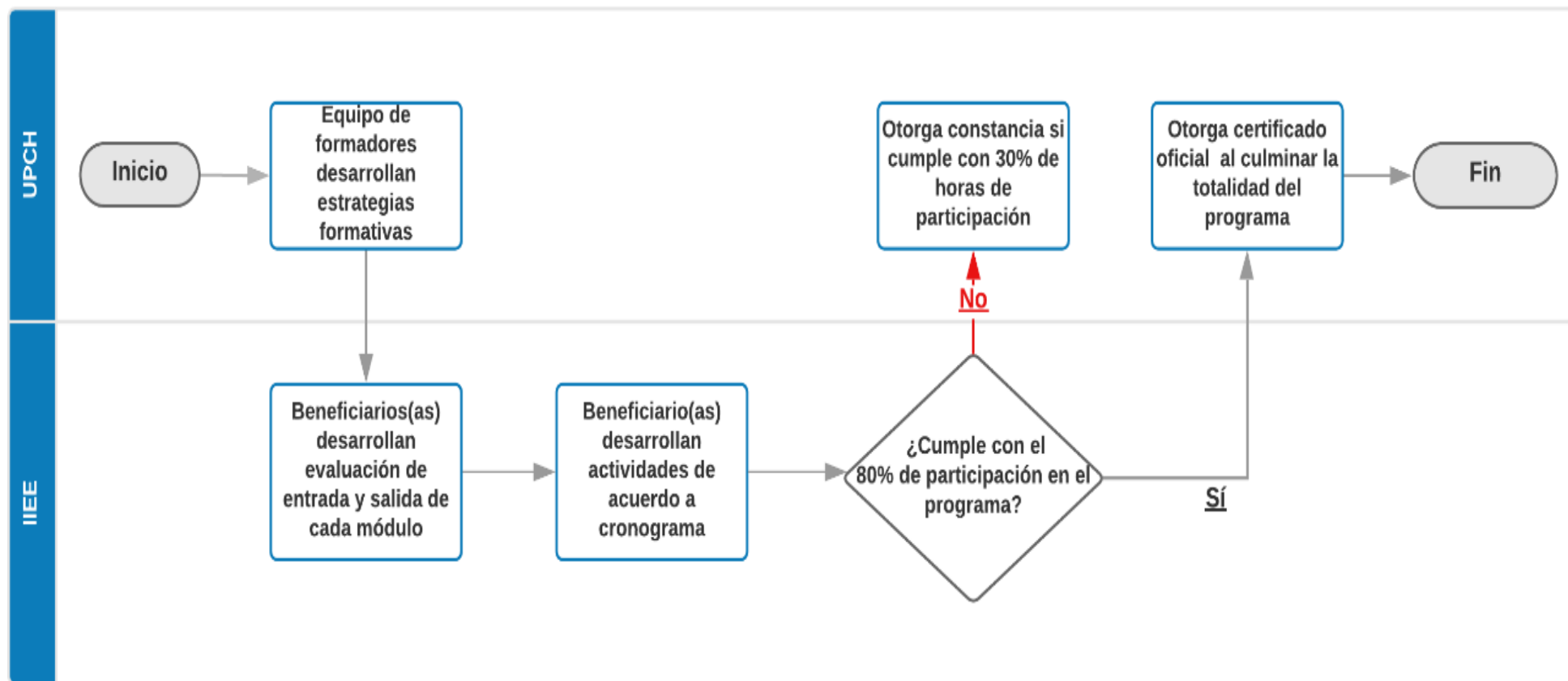
Empresarios por la Educación (2021)

#### 4.1.4.2 Límites del proceso y articulación con otros

El componente formativo se articula con el proceso de planificación, y con el de monitoreo y evaluación. De acuerdo a los documentos de gestión del programa y los testimonios del personal entrevistado, se ha elaborado el siguiente flujograma N°4, el cual ilustra la secuencia de actividades del proceso.

Para empezar, las estrategias formativas se desarrollan a través del equipo de formadores UPCH; cuando inicia un nuevo módulo, a través del aula virtual de aprendizaje, los docentes y directivos beneficiarios(as) desarrollan la evaluación de entrada y participan en las actividades programadas (talleres, GIAV, webinars y asesorías personalizadas) de acuerdo al cronograma. Posteriormente, al culminar la totalidad del programa formativo se verifica si el/la participante ha cumplido con el 80% de participación programada para otorgarle el certificado oficial, o caso contrario, brindarle una constancia de participación si ha cumplido con al menos 30% de horas de participación.

## FLUJOGRAMA 4: COMPONENTE FORMATIVO



Elaboración propia

#### 4.1.1.3 Insumos y recursos

Para el desarrollo del componente formativo, existe un equipo de formadores de la UPCH encargados de acompañar a cada red operativa del programa en su proceso de formación. Desde el equipo de la universidad, se cuenta con una coordinadora general del programa por parte de la UPCH, un coordinador del componente de investigación, un coordinador del componente formativo, cada uno trabaja con un asesor.

Con respecto al financiamiento, este se destinó principalmente al soporte tecnológico administrativo, el diseño del entorno del aula virtual de aprendizaje, honorarios de los formadores, del coordinador pedagógico, coordinador académico y directora. Finalmente, se cuenta con guías pedagógicas y metodológicas diseñadas por la UPCH que orientan el desarrollo de este componente.

#### 4.1.4.4 Productos

A nivel de resultados esperados se considera a los docentes y directivos fortalecidos en su práctica pedagógica de las instituciones educativas beneficiarias del programa ApC. Como parte de los productos esperados, se podría considerar las actividades que realizan los participantes, previo a la evaluación final de los módulos. Por último, se contempla como resultado esperado final de la formación, la certificación de 250 horas que se brinda a los docentes al culminar la totalidad del programa.

Para ello, deben garantizar el cumplimiento del 80% de su participación de acuerdo a las horas asignadas según el cronograma de trabajo en el aula virtual y la aprobación respectiva de los módulos de aprendizaje. Asimismo, aquellos participantes que, al menos, hayan obtenido un 30% de horas de participación y no hayan concluido el programa serán acreedores a una constancia. Es relevante precisar que dicha certificación cuenta con valor oficial y es brindada por la Universidad Peruano Cayetano Heredia (UPCH), el detalle del cronograma y duración de actividades que abarca el eje formativo se precisa a continuación:

*Tabla 20: Cronograma de actividades del componente formativo*

Componente Formativo	Estrategia formativa	Tipo	Duración	Frecuencia	Horas
Aprendizaje en el Aula Virtual	Inducción al Aula Virtual <sup>6</sup>	Asincrónico	04 h		04
	Desarrollo de 6 Módulos Formativos.		25 h	6 módulos	150

<b>Componente Formativo</b>	<b>Estrategia formativa</b>	<b>Tipo</b>	<b>Duración</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Horas</b>
Estrategias Formativas Virtuales	A. Talleres Virtuales (TV)	Sincrónico	2 h	6 TV	12
	B. Asesoría y Acompañamiento Virtual (AAV)	Sincrónico	5 h	6 AAV	30
	C. Grupos de Interaprendizaje Virtual (GIAV)	Sincrónico	4h	6 GIAV	24
	D. Conferencia Virtual (CV)	Sincrónico	2h	5 CV	10
Estrategia Participativa	Maratón Peruana de Lectura	Asincrónico	20 h	A lo largo del año.	20
<b>TOTAL</b>					<b>250</b>

Empresarios por la educación (2021)

#### 4.1.4.5 Coordinación

Este componente está a cargo principalmente de la UPCH, de manera específica, del equipo de formadoras que tienen bajo su responsabilidad el desarrollo de las estrategias formativas en cada unidad operativa. En el caso de Oyón, la formadora coordina directamente con los y las docentes y directivos del programa. Por otro lado, el equipo de UPCH coordina de igual manera con EXE para reportar los avances del componente a través de informes quincenales y trimestrales. De acuerdo a los testimonios del personal, se plantea que este intervalo de tiempo ha sido útil para el cumplimiento de metas y objetivos del marco lógico del proyecto.

“Nosotros tenemos establecido un cronograma de reuniones quincenales entre Empresarios y la Universidad para analizar el cumplimiento de las actividades, de manera extraordinaria solicitamos una reunión adicional si surge alguna urgencia. En estas reuniones, se ven los avances del cumplimiento y se brindan soluciones a posibles inconvenientes que puedan surgir [...] Con respecto a la empresa, tenemos reuniones con la sede central de Lima y con los superintendentes de las unidades operativas, y su respectivo equipo de relaciones comunitarias. Con la sede central analizamos resultados generales, una mirada general de la intervención, y ya con cada una de las unidades, vemos el panorama específico, situaciones más a detalle del programa en su zona de intervención, vemos la asistencia, participación de los docentes de manera específica.” (Monitor de Empresarios por la Educación, comunicación personal, 15 de julio de 2021).



#### **4.1.4.6 Hallazgos vinculados a los factores contribuyentes del componente formativo**

En el componente formativo, se han identificado seis buenas prácticas o factores contribuyentes al desarrollo de este proceso: i) Sólido equipo de acompañamiento académico cuenta con experiencia y trayectoria reconocida en el ámbito educativo, ii) Estructura organizacional UPCH para el desarrollo del componente formativo, iii) Certificación oficial incentiva a los docentes a culminar con el programa formativo, iv) priorización de la modalidad asincrónica y las estrategias personalizadas posibilita la participación inclusiva de docentes y directivos, v) uso activo de la tecnología en las estrategias formativas favorece la adaptabilidad del personal docente a las educativas remotas propuestas por el Ministerio de Educación, vi) asesoramiento personalizado es altamente valorado al favorecer que los/as beneficiarios despejen consultas individuales, aborden oportunidades de mejoras y reciban orientaciones de manera personalizada y vii) el programa formativo contempla una propuesta integral al contar con módulos relacionados a herramientas útiles para la educación remota, aspectos pedagógicos valiosos para el quehacer docente, aspectos socioemocionales y áreas curriculares de enseñanza.

##### *e. Sólido equipo de acompañamiento académico cuenta con experiencia y trayectoria reconocida en el ámbito educativo*

Como uno de los factores que contribuyen que el proceso formativo sea eficaz se destaca al equipo de la UPCH que se encuentra a cargo de la intervención cuenta con un organigrama con roles y funciones establecidas a través de la coordinación general del programa, la coordinación académica, el asesor asignado al componente formativo, y el equipo de formadores(as) quienes coordinan directamente con docentes y directivos; asimismo, se evidencia que existe una comunicación fluida entre la formadora de la red Oyón, la coordinadora académica, el asesor y la coordinación general de la UPCH. Asimismo, cabe precisar que la Facultad de Educación de la UPCH cuenta con más de dos décadas de trabajo en el Perú, trayectoria que respalda sus intervenciones educativas

“La propuesta pedagógica ya ha sido validada por varios años por parte de la Universidad (UPCH), eso nos brinda a nosotros el respaldo y la experiencia del trabajo con los docentes [...] La capacidad de adaptabilidad del equipo que está conformado por profesionales que se adaptan a las situaciones que se presentan para llevar a cabo el programa” (Monitor de Empresarios por la Educación, comunicación personal, 15 de julio de 2021).

El actor clave en el trabajo con los docentes y directivos es el formador o formadora a cargo con expertise y formación profesional para llevar a cabo las estrategias formativas programadas por el programa; además de ello, el contar con una certificación sujeta al cumplimiento del 80% de la participación incentiva a que el docente y/o directivo tenga mayor empeño y dedicación. Finalmente, el posicionamiento que ha obtenido la intervención a nivel territorial en Oyón, también se debe al nivel de exigencia, compromiso y el profesionalismo del equipo técnico que acompaña la intervención:

“Es un programa que ya tenía un posicionamiento ganado en Oyón al implementarse de varios años previos. La particularidad de los programas presenciales es que el formador era de la zona o residía en la zona [...] El proceso formativo lo organizamos por competencias y áreas curriculares, el área de desarrollo personal: liderazgo, autoestima... el rol del maestro en la sociedad, la propuesta no solamente se trata de dictar talleres, hay otros elementos como el GIA y la asesoría personalizada, permanente acompañamiento del maestro, que comparta experiencias, esto genera una dinámica muy fuerte para el cambio, no es solamente dictar un taller, por eso, el nivel académico del formador es muy importante”. (Investigador UIMCEB-UPCH, comunicación personal, 20 de julio de 2021).

“En el país, algunas intervenciones se han tergiversado con tal de darle un certificado, los maestros dicen otros programas nos piden solo ir a un taller y ustedes nos piden más requisitos, pero ya saben que es Cayetano Heredia saben que es más serio. Un segundo punto es la formación de los formadores a nivel de desarrollo profesional. Un acompañante del MINEDU y un formador de la UPCH, hay diferencias en el perfil, el trato, el compromiso, el estilo, el entendimiento de conocer al docente de las zonas rurales, elementos institucionales. Eso origina el prestigio que nos mantengamos varios años en una zona. Ahora en Oyón estamos en primaria desde el año pasado. Oyón tiene uno de los mejores porcentajes de la ECE en el 2019. Hay un buen contacto de los maestros con los formadores, el compromiso, el conocimiento de los contextos donde se trabaja, un equipo de formadores que tiene experiencia en el trabajo de aula y en especial en zona rural”. (Investigador UIMCEB – UPCH, comunicación personal, 20 de julio de 2021)

*f. Estructura organizacional UPCH para el desarrollo del componente formativo*

Se ha evidenciado roles y funciones claras en la estructura organizacional interna de la UPCH con respecto al componente formativo. De tal manera, se cuenta con una coordinadora general, asesor, coordinadora académica, equipo de formadores(as); es

decir, cada actor cuenta con roles y funciones establecidas.

*g. Certificación oficial incentiva a los docentes a culminar con el programa formativo*

Tal como se explicó previamente, el programa ApC otorga una certificación de 250 horas que se acreditan al culminar el programa con una asistencia mínima del 80% de acuerdo al cronograma de horas asignadas al plan de estudios; asimismo, para aquellos participantes que no pudieron concluir el programa, pero sí participaron como mínimo en 30% de horas asignadas, se les brinda una constancia.

Es importante resaltar que este reconocimiento es un incentivo que favorece el desarrollo profesional del docente y/o directivo: “Esta certificación es de valor oficial y es brindada por la UPCH, está inscrito en SUNEDU por lo cual cuenta con la formalidad, asimismo está es válida para los exámenes de contrataciones del Ministerio”. (Monitor de Empresarios por la Educación, comunicación personal, 14 de mayo de 2021).

*h. Priorización de la modalidad asincrónica y las estrategias personalizadas posibilita la participación inclusiva de docentes y directivos*

De acuerdo a los testimonios recogidos, se evidencia que el programa ApC ha brindado facilidades y se ha adaptado al contexto de docentes y directivos de la Red Oyón para incentivar su participación tal como se señala a continuación:

“Hay un porcentaje de docentes que están teniendo rotación. Se ha tratado de ubicarlos por vía telefónica, para ver que otro tipo de inconvenientes tienen. Por otro lado, la plataforma se trató con una metodología asincrónica para que los docentes puedan conectarse e ingresar a su ritmo, y así puedan aprovechar los contenidos de los módulos, por otro lado, se programaban de acuerdo a su disponibilidad de tiempo las reuniones con los formadores” (Coordinador de Responsabilidad Social y Desarrollo de Buenaventura, comunicación personal, 17 de junio de 2021).

Asimismo, se evalúan diversas opciones para procurar que los y las participantes tengan mayor flexibilidad al desarrollar las estrategias formativas:

“Cuando un docente no puede continuar participando, tratamos de darle facilidades en cuanto a la comunicación de acuerdo a su situación o contexto en la que se encuentra el docente o directivo, de manera de que la llegada de los materiales y asesorías sea lo más práctico posible, ya sea a través de herramientas como el WhatsApp, correo electrónico, video llamada entre otros” (Coordinadora de programas de Empresarios por

la Educación, comunicación personal, 24 de junio de 2021).

- i. Las estrategias formativas involucran el uso activo de la tecnología lo cual favoreció la adaptabilidad del personal docente a las educativas remotas propuestas por el Ministerio de Educación*

La propuesta técnica del programa ApC contempla diversas estrategias formativas que promueven el uso de las herramientas tecnológicas necesarias para el cumplimiento de las labores pedagógicas de los docentes y directivos, dichas habilidades han permitido que los participantes se encuentren más preparados para desempeñar sus funciones en las instituciones educativas en el contexto de pandemia:

“Dentro del proceso formativo, en el módulo de herramientas tecnológicas, se ha trabajado el uso del WhatsApp, el uso del drive para que el maestro sepa cómo almacenar, el maestro recibe las tareas, las evidencia por WhatsApp, además como almacenar las evidencias, sincronizar el WhatsApp web, sincronizar con un drive, saber cómo compartir los link para que sus especialistas puedan revisar y entrar a ver las evidencias que les pedían” (Coordinadora de programas de Empresarios por la Educación, comunicación personal, 24 de junio de 2021).

Asimismo, para el desarrollo del componente formativo se utiliza un aula virtual de aprendizaje que facilita la ejecución de actividades asincrónicas. Asimismo, es importante resaltar que en el módulo 1: Herramientas en la educación a distancia, los docentes y directivos aprenden herramientas para la educación remota, para trabajar en entornos virtuales (foro, chat, tareas), y el uso de las herramientas descritas previamente que facilitan el uso de la comunicación a distancia (WhatsApp, correo electrónico, mensajería).

De manera complementaria, en el módulo 3: Uso pedagógico de las tecnologías de información y comunicación en la educación remota, se destaca que los docentes y directivos aprender sobre el enfoque de la educación a distancia, procesos de la educación a distancia, herramientas principales, aula virtual de aprendizaje y el rol del tutor en la Educación a distancia.

- j. El asesoramiento personalizado es altamente valorado porque permite que los/as beneficiarios despejen consultas individuales, aborden oportunidades de mejoras y reciban orientaciones de manera personalizada*

Se evidencia que las estrategias personalizadas son altamente valoradas por los y las participantes, debido a que pueden absolver dudas y recibir recomendaciones por parte de la formadora UPCH:

“La estrategia que brinda mayor valor al docente es la asesoría personalizada de manera virtual, ya que se recogen las necesidades de los mismos maestros y se plantean las estrategias que debería desarrollar para mejorar” (Formadora UPCH de la red Oyón, comunicación personal, 13 de julio de 2021).

“Una ventaja del programa es que es un programa uno a uno, el maestro tiene la ventaja de que, si tiene alguna problemática, una consulta, puede tener la respuesta que es más inmediata, a diferencia de lo que ocurre con un especialista que está sobrecargado laboralmente. El programa tiene este beneficio, el asesoramiento personalizado. (Coordinadora de Programas de Empresarios por la Educación, comunicación personal, 24 de junio de 2021).

“Una de las estrategias que tiene más alta participación son las asesorías y acompañamiento pedagógico a los docentes, ya que son personalizados, el docente siente que lo están atendiendo a sus necesidades y demandas particulares. Luego, también tiene alta participación los grupos de interaprendizaje. En la red Oyón, tenemos ahora 36 docentes de instituciones educativas diferentes, que son poli docente, multigrado y también unidocente. En función a esas características de las instituciones, se agrupan a los docentes [...]En la red Oyón contamos una excelente participación” (Monitor de Empresarios por la Educación, comunicación personal, 15 de julio de 2021).

*k. Programa formativo contempla una propuesta integral al contar con módulos relacionados a herramientas útiles para la educación remota, aspectos pedagógicos valiosos para el quehacer docente, aspectos socioemocionales y áreas curriculares de enseñanza*

Es importante precisar que la estructura de módulos contemplada en el programa formativa considera es bastante pertinente para el contexto de educación remota a distancia. Por un lado, contempla módulos de aprendizaje referidos al uso de las TICs, herramientas digitales, como es el caso del módulo 1: Herramientas en la Educación a Distancia y módulo 3: Uso pedagógico de las Tecnologías de información y comunicación en la educación remota. Por otro lado, considera módulos relacionados con aspectos pedagógicos del quehacer docente: Módulo 2: Fundamentos Pedagógicos y Módulo 4: Planificación curricular en base a experiencias de aprendizaje.

Se ha incorporado también un módulo vinculado a aspectos socioemocionales para trabajar con las familias de los estudiantes a través del Módulo 5: Soporte emocional a las familias en educación remota. Finalmente, se resaltan los aspectos más relacionados a las áreas curriculares de enseñanza: Módulo 6: Estrategias para la enseñanza y aprendizaje de la Oralidad, Lectura y Escritura, Módulo 7: Estrategias para la enseñanza y aprendizaje de matemática a través de la resolución de problemas y Módulo 8: Estrategias para la enseñanza y aprendizaje de las ciencias.

#### **4.1.4.7 Hallazgos vinculados a los factores limitantes del componente formativo**

Sin embargo, también se encontraron cuatro cuellos de botella o factores limitantes al desarrollo del proceso del componente formativo: i) Problemáticas vinculadas a la conectividad y acceso a internet dificultan la participación de los beneficiarios, ii) carga laboral docente, cruce de horarios con actividades de la UGEL y carga administrativa dificulta la participación activa de los docentes en las estrategias formativas , iii) los y las docentes no pueden aplicar la totalidad de estrategias debido al contexto socioeconómico de sus estudiantes, y iv) la necesidad de diversificar las temáticas revisadas en algunas estrategias formativas:

*a. Problemáticas vinculadas a la conectividad y acceso a internet dificultan la participación de los beneficiarios*

Diversos testimonios señalan las dificultades recurrentes en la conectividad y acceso a internet que han presentado los docentes y directivos de las instituciones educativas de la red Oyón:

“La principal dificultad es el nivel de acceso a la conectividad, hay muchos maestros que no pueden conectarse y no pueden participar, también se ha visto la limitación del MINEDU de cómo establecer una comunicación con cada familia” (Coordinador de Responsabilidad Social y Desarrollo, comunicación personal, 17 de junio de 2021)

“Todavía encontramos en algunas zonas padres que usan los celulares analógicos, pero han hecho un esfuerzo por conseguir aparatos más sofisticados que tengan internet, debido a las necesidades educativas de sus hijos; sin embargo, muchas veces el lugar donde residen no les llega el internet [...] Por otro lado, los maestros dicen en mi zona no tengo forma de comunicarme con los niños, entonces tengo que viajar entre dos o tres veces a la semana, para dar fichas y recogerlas. En algunas zonas el maestro consigue

hospedaje, pero en otras zonas, en la escuela no hay señal de internet, todo lo que implica el llevar, recoger, tiene que ir hasta tres veces por semana.” (Coordinadora de Programas de Empresarios por la Educación, comunicación personal, 24 de junio del 2021).

“Para apoyar a los docentes que presentan dificultades en la participación, también hay docentes que actualmente están retornando de una manera semipresencial a sus escuelas, hay docentes que no han podido establecer contacto con sus escuelas, van a algunos días a las zonas donde están sus escuelas y se quedan en ese lugar y cuando tienen programada actividad en ese lugar no pueden participar porque no tienen internet (Monitor de Empresarios por la Educación, comunicación personal, 15 de julio de 2021).

*b. Carga laboral docente, cruce de horarios con actividades de la UGEL y carga administrativa dificulta la participación activa de los docentes en las estrategias formativas*

Otros de los cuellos de botellas identificados es que los y las docentes muchas veces se encuentran cargados con las actividades propias de su quehacer docente. Sumado a ello, desde la UGEL también se presentan requerimientos y exigencias de índole administrativo, motivo por el cual los y las docentes deben destinar tiempo a dichas actividades, de tal forma que los docentes están enfocados más en presentar documentación o en los trámites administrativos. Además, se ha evidenciado cruce de actividades con la programación que asigna la UGEL, lo cual dificulta la participación en las actividades del programa ApC:

“Tenemos algunos docentes que se retiran o no pueden participar, ya que consideran que se les están saturando de actividades. En el caso de Oyón, teníamos el año pasado 38 docentes ahora se ha reducido a 36 docentes, debido a que habían dos docentes no terminaban de entender la propuesta y exigían que se les entregue un certificado por haber participado durante el primer trimestre, pero en realidad, el certificado o la constancia se entregan al culminar toda la intervención a fines del 2021, esta situación fue reportada a la empresa y por eso, nos quedamos con 36 docentes [...] Ha habido otros casos en otras redes escuelas que prefieren participar en Perú Educa, es un portal de capacitación docente del Ministerio de Educación” (Monitor de Empresarios por la Educación, comunicación personal, 15 de julio de 2021).

“Se debería tener más coordinación con la UGEL, es muy interesante lo que aprendemos en el programa y también lo que vemos en la UGEL, yo quisiera por

ejemplo participar en todos los talleres y no perderme ninguno, la idea sería que coordinen para que no se crucen y así todos los maestros podamos participar” (Docente N°3 de la IIEE N°21615, comunicación personal, 06 de octubre de 2021)

“Se nos cruza con el horario por actividades con la UGEL, sería ideal que nos compartan los webinars grabados para seguir aprendiendo, no es que no queramos participar, sino que se cruzan las actividades”. (Docente N°4 de la IIEE°21502, comunicación personal, 15 de octubre de 2021)

“Tuvimos la debilidad de que nos piden participar en otras actividades de la UGEL; por ejemplo, en el mes de abril me perdí dos capacitaciones del programa, porque se cruzaba con una actividad para docentes con necesidades especiales, tenía que priorizar ello”. (Docente B de la IIEE N°20066, focus group, 19 de agosto de 2021)

*c. Docentes no pueden aplicar la totalidad de estrategias debido al contexto socioeconómico de sus estudiantes*

De acuerdo a los testimonios de docentes y directivos, se evidenció que algunas de las estrategias formativas que requieren el uso de la tecnología tales como las plataformas digitales Meet o Zoom, o herramientas como el Kahoot o el Drive no se adecúan al contexto y realidad socioeconómica de sus estudiantes, debido a que no cuentan en ocasiones con dispositivos electrónicos o con conectividad a internet:

“A veces tenemos algunas debilidades como la conectividad, de nosotros mismos que a veces no podemos ingresar, y también que tenemos que ver la realidad del lugar donde nos encontramos, nuestros estudiantes no siempre cuentan con los medios económicos para utilizar los aplicativos que nos enseñan como Meet o Zoom” (Docente A de la IIEE N°20066, focus group, 19 de agosto de 2021)

“[...] El reto es cómo aplicamos y trabajamos con los chicos todo lo que aprendemos en los programas [...] Tengo madres solteras que no tienen dinero para comprar un celular con WhatsApp [...] El problema es que de qué me sirve todos los conocimientos, si luego no lo puedo aplicar con mis alumnos por la realidad que ellos viven y sus carencias económicas, tengo muchos padres o madres de familia que no tienen posibilidades [...] La UGEL 14 ha repartido tabletas para los de 4to grado a 6to grado, pero ¿cómo trabajamos con los niños de 1er grado a 3er grado? Una solución podría ser la donación de tabletas a la institución educativa para apoyar a las familias y poder aplicar lo que estamos aprendiendo del programa, que hacemos llenándonos de conocimientos nosotros, cuando mi realidad es diferente no lo puedo impartir a mis pequeños. [...]



¿Qué puedo hacer que estrategias para trabajar con los niños que no tienen Zoom o Meet, que no tienen internet, ni celular? (Docente N°2 de la IIEE°20896, comunicación personal, 15 de octubre de 2021)

“Las familias por lo general no tienen internet en casa, lo que tienen es un celular, pero los padres no están siempre en casa, porque van a trabajar [...] los niños pequeños necesitan un mediador en el aprendizaje, necesitan de un adulto que apoye, vemos que hay poca participación de los padres” (Coordinadora General UIMCEB-UPCH, comunicación personal, 20 de julio de 2021).

#### *e. Necesidad de diversificar las temáticas revisadas en algunas estrategias formativas*

Por último, con relación a las temáticas se recogieron percepciones vinculadas a variar las temáticas revisadas en las conferencias virtuales y talleres. Asimismo, algunos testimonios de docentes y directivos recogidos, permitieron dar cuenta de la importancia de profundizar en cómo el Currículo Nacional puede ser aterrizado a nivel local en el contexto de las instituciones educativas.

#### **4.1.5 Análisis del componente comunitario**

A continuación, se realizará la descripción de los siguientes elementos clave: i) actividades, componentes, actores, ii) los límites del proceso y articulación con los demás; iii) insumos y recursos, iv) productos, v) sistemas de información, vi) coordinación. A partir de ellos, se identificarán los factores contribuyentes o buenas prácticas y los factores limitantes o cuellos de botella del componente comunitario.

##### **4.1.5.1 Descripción de actividades, componentes y actores**

Este componente tiene el objetivo de motivar y sensibilizar a las familias de los estudiantes a que se involucren en las actividades educativas remotas que promueve el Ministerio de Educación. Para ello, se realizan una actividad permanente y otra transversal. La primera consiste en la dotación de fichas de trabajo con docentes y la segunda es la Maratón Peruana de la Lectura.

Las fichas pedagógicas para PPMFF tienen el objetivo de motivar a las familias de los estudiantes a brindar soporte afectivo y acompañamiento pedagógico a sus menores hijos en sus actividades académicas a distancia, sensibilizarlos sobre cuán importante es la etapa de la educación básica regular, valorar los saberes de la familia y comunidad que son relevantes para la educación de los estudiantes.

A nivel de planificación, se ha programado trabajar dos (02) fichas pedagógicas por trimestre y se espera que la ficha sea un medio complementario al trabajo que realizan los y las docentes con los PPMFF. Es importante precisar que las fichas entregadas cuentan con espacios de asesorías para su aplicación por parte de la formadora a cargo de la red Oyón, cada maestro(a) es libre de decidir las adaptaciones que considere pertinentes para contextualizar el material a la realidad de sus estudiantes. A partir de ello, se espera que las fichas entregadas sean trabajadas con el padre y/o madre de familia a través de reuniones y/o talleres.

Por otro lado, la Maratón Peruana de Lectura (ML) es una actividad que se realizó el 08 de septiembre del 2021 con el objetivo de promover la lectura a través de actividades que motiven el gusto por la lectura en niños, jóvenes y adultos, se celebra en familia y con su comunidad. Se realiza de manera simultánea en América Latina a cargo de la Asociación Peruana de Lectura (APELEC), el Ministerio de Educación, la Cátedra UNESCO de enseñanza de la Lectura y Escritura, y la Facultad de Educación de la Universidad Peruana Cayetano Heredia. Su finalidad es sensibilizar a la comunidad educativa y familias sobre la relevancia de lectoescritura en la formación de sus niños y niñas.

Es relevante señalar que para el desarrollo de la ML se tuvo una etapa previa de preparación y otra de ejecución. En la primera etapa se elaboró el plan de la Maratón de la Lectura, se realizaron acciones de sensibilización para la participación en la ML, se socializó la Guía de Maratón de la Lectura, se socializaron las orientaciones para Maratón de la Lectura, se realizaron las inscripciones para la participación de la Maratón de Lectura, se brindaron orientaciones sobre las estrategias de lecturas libres, agradables y placenteras durante el desarrollo de las estrategias formativas, se otorgaron también orientaciones para los reportes de participación y finalmente, se consolidaron las respectivas evidencias de la participación de estudiantes y sus familias en la Maratón de la Lectura.

El evento se realizó el día 08 de septiembre de 2021 de manera simultánea en las IIEE que pertenecen a la red Oyón, espacio en el cual los estudiantes leyendo de manera ininterrumpida diversas obras literarias por placer. De manera específica para la unidad operativa de Oyón, se registró la participación de 532 estudiantes, 131 adultos (padres, madres, familia) y un total de 1130 textos leídos. Finalmente, para concluir, en esa misma fecha, se realizó una ceremonia de cierre de la actividad para destacar el aporte

de la Maratón de Lectura a la promoción de la lectura en el marco del programa Aprendiendo para Crecer, en este espacio asistieron también representantes de las organizaciones involucradas en el programa: UPCH, EXE y Buenaventura.

*Tabla 21: Resumen del proceso componente comunitario*

Proceso	Actividades	Resultados esperados	Actores
Componente comunitario	Fichas pedagógicas	Fichas pedagógicas virtuales para trabajar con PPMFF en temáticas socioemocionales y académicas	Docentes/Directivos PPMFF
	Maratón de la Lectura	Evidencias y registros audiovisuales de la participación de estudiantes y sus familias en la actividad en la fecha central del evento: 08/09/2021	Docentes/Directivos Estudiantes Familias, PPMFF

Elaboración propia

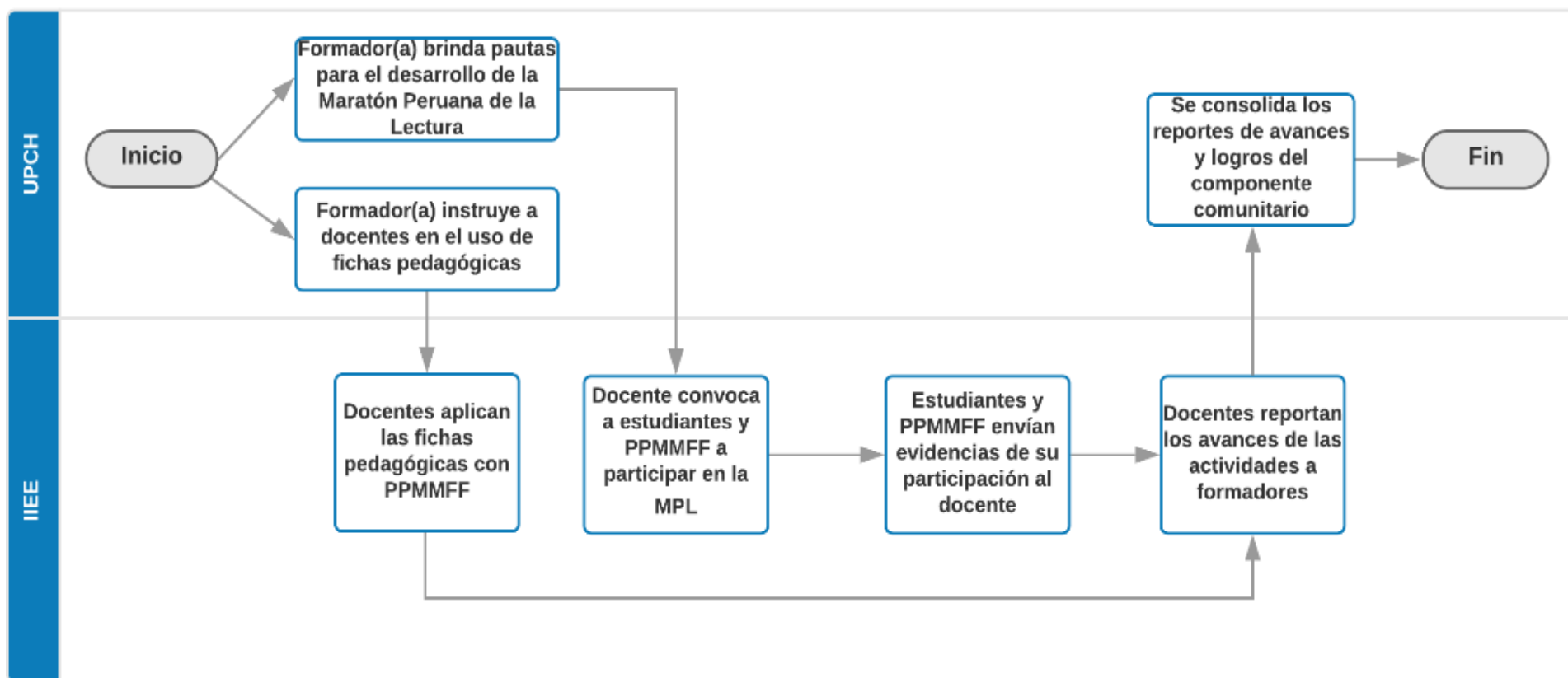
#### 4.1.5.2 Límites del proceso y articulación con otros

El componente comunitario se articula con el proceso de planificación, y el de monitoreo y evaluación. De acuerdo a los documentos de gestión del programa y los testimonios del personal entrevistado, se ha elaborado el siguiente flujograma N°5, el cual ilustra la secuencia de actividades del proceso. Este componente consta de dos actividades. Una es continua, el desarrollo de las fichas pedagógicas, y otra es puntual, Maratón de la Lectura.

En ambas, la formadora a cargo de la red Oyón brinda las pautas y orientaciones para el desarrollo de ambas actividades. En el caso, de las fichas pedagógicas, los docentes y directivos las desarrollan con los padres y madres de familia a través de reuniones y talleres de manera paulatina; mientras que, en el caso de la ML, la fecha central es el 08 de septiembre, para lo cual los docentes convocan a los estudiantes y sus familias a participar preparándose para este evento comunitario donde se les invita a leer texto de manera participativa y remitir evidencias de su participación al docente a cargo.

Luego, se reportan estos avances y logros de la ML al equipo de formadores a cargo. La UPCH consolida a través de un reporte los avances y logros del componente comunitario que constituyen un insumo para la elaboración de informes de gestión y actividades a cargo a EXE.

## FLUJOGRAMA 5: COMPONENTE COMUNITARIO



Elaboración propia

#### **4.1.5.3 Insumos y recursos**

Para este proceso, se utilizan recursos virtuales. En el caso de las fichas pedagógicas, aún no se cuenta con una guía metodológica. Sin embargo, el equipo de formadores(as) brinda orientaciones a los y las docentes con la finalidad de fortalecer a las familias para un acompañamiento adecuado y oportuno.

Para el caso de la Maratón de la Lectura, ya se cuenta con orientaciones y lineamientos desde el marco general de la actividad que se realiza a cargo de los actores previamente mencionados. Dentro de dichos lineamientos se cuenta con el Plan de Maratón de la Lectura, la Guía de Maratón de Lectura y orientaciones generales. Asimismo, en el Perú, se está trabajando una guía pedagógica “Leyendo juntos en familia con la comunidad” a cargo de APELEC con la finalidad de ofrecer estrategias innovadoras para que los docentes y las familias trabajen articuladamente en sus hogares.

#### **4.1.5.4 Productos**

Se cuenta con dos productos diferenciados: i) fichas pedagógicas digitales con temáticas académicas y socioemocionales dirigidas al trabajo del docente con PPMMFF en sus hogares y ii) registros audiovisuales y evidencias de los y las estudiantes con sus familias participando de la Maratón Peruana de la Lectura.

#### **4.1.5.5 Coordinación**

Para el desarrollo de las fichas pedagógicas, participa principalmente la Universidad Peruana Cayetano Heredia (UPCH) quien, a través del equipo de formadores(as), de manera específica, la formadora asignada a la Red Oyón, brinda las pautas orientadoras para que los y las docentes trabajen las fichas con los PPMMFF de sus estudiantes.

Luego, para la Maratón Peruana de la Lectura, al ser una actividad liderada por APELEC, se coordina con múltiples actores: el Ministerio de Educación, la Cátedra UNESCO de enseñanza de la Lectura y Escritura y la Facultad de Educación de la Universidad Peruana Cayetano Heredia. Este último actor es quien implementa la actividad en la Red Oyón, en coordinación con los directores y docentes de las IIEEs participantes del programa. Los docentes a su vez coordinan con los PPMMFF los preparativos para la realización de esta actividad con sus menores hijos (as) a través de reuniones y/o talleres.

#### **4.1.4.8 Hallazgos vinculados a los factores contribuyentes del componente comunitario**

Para el componente comunitario, se cuenta con tres buenas prácticas que representan factores contribuyentes para el desarrollo del proceso: i) Actividades del componente promueven el vínculo con la comunidad y revalorizan el rol de los PPMMFF en el proceso educativo de los estudiantes, ii) Fichas pedagógicas son valoradas como material de soporte para el trabajo con las familias y iii) la Maratón de la Lectura cuenta con lineamientos y orientaciones específicas para su desarrollo:

- a. *Actividades del componente promueven el vínculo con la comunidad y revalorizan el rol de los PPMMFF en el proceso educativo de los estudiantes*

De acuerdo a los testimonios de los entrevistados, se refleja cómo a pesar de la coyuntura de distanciamiento social producto del contexto de pandemia, el programa ApC procura mantener un vínculo con sus grupos de interés clave a través de este componente: padres, madres de familia y la comunidad de la zona de influencia donde interviene el programa.

“Este componente es importante para la viabilidad del programa en las zonas donde se ejecuta, se fortalece el vínculo con la comunidad, con los padres de familia y los líderes comunales en un contexto de presencialidad. Ahora en esta etapa de trabajo a distancia, en un principio había otras estrategias que se tuvieron que dejar de lado y nos quedamos con las fichas pedagógicas para orientar a los padres de familia sobre cómo pueden apoyar a sus hijos en las clases a distancia en la parte pedagógica y emocional, y, por otro lado, la maratón de la lectura que es una actividad donde esperamos que se involucre la comunidad educativa” (Monitor de Empresarios por la Educación, comunicación personal, 16 de julio de 2021).

- b. *Fichas pedagógicas son valoradas como material de soporte para el trabajo con las familias*

Las fichas pedagógicas contribuyen a que los padres y madres de familia tengan un mayor nivel de acercamiento e involucramiento en la educación de sus menores hijos(as), revalorizando así su rol en el acompañamiento emocional y pedagógico de los y las estudiantes. De igual manera, en los informes de monitoreo del 2021, se sustentan opiniones positivas de los docentes con respecto a las fichas pedagógicas y su aporte a la labor en casa de los PPMMFF, lo cual se constata en las percepciones recogidas a través de las entrevistas individuales y focus group realizados con los(as) docentes:

“En algunos módulos hemos tenido fichas. Por ejemplo, una de las fichas que hemos trabajado es con la estrategia de aprendizaje de lectura y escritura, cuáles son sus dificultades, a qué se compromete el padre de familia con estas actividades, estrategias. También, por otro lado, en el módulo de estrategias de soporte emocional, cómo se compromete el padre en el apoyo o soporte emocional a sus hijos”. (Docente A de la IIEE N°20066, focus group, 19 de agosto de 2021)

“Las fichas me han servido como material de soporte y lo usamos en talleres con padres de familia de nuestra escuela, permite que los papás y mamás reflexionen sobre el tiempo que dedican a sus hijos para apoyarlos en la escuela, es importante sensibilizarlos” (Docente B de la IIEE N°20066, focus group, 19 de agosto de 2021)

“Con las fichas para padres podemos lograr un mayor compromiso por parte de ellos y que se comprometan de acuerdo a su realidad. Es muy importante que ellos puedan acompañar a sus hijos e hijas en sus aprendizajes virtuales, los orienten, comprendan lo que necesitan, sean un soporte para los chicos; por ejemplo, en las estrategias de lectura desde la casa” (Docente C de la IIEE N°20066, focus group, 19 de agosto de 2021)

c. *La Maratón de la Lectura cuenta con lineamientos y orientaciones específicas para su desarrollo*

De acuerdo al informe de monitoreo de actividades, para el desarrollo de la ML, se cuenta con los siguientes lineamientos: Plan de Maratón de la Lectura, Guía de Maratón de Lectura, orientaciones sobre estrategias para la lectura libre y por placer, orientaciones para los reportes de participación de estudiantes y familias.

Adicionalmente, dado que se trata de una actividad que responde a nivel institucional por APELEC, se realizan coordinaciones articuladas entre el MINEDU, la Cátedra UNESCO de enseñanza de la Lectura y Escritura y la Facultad de Educación de la UPCH. La universidad ejecuta la actividad en coordinación activa con los docentes y directivos beneficiarios, y desde luego, con la participación activa de la comunidad educativa. Los docentes a su vez coordinan con los PPMFF los preparativos para la realización de esta actividad con sus menores hijos (as) a través de reuniones y/o talleres.

#### **4.1.4.9 Hallazgos vinculados a los factores limitantes del componente comunitario**

Para el componente comunitario, se cuenta con dos cuellos de botella que han representado factores limitantes para el desarrollo del proceso: i) Reducción de actividades en el diseño del componente comunitario debido a restricciones presupuestales y ii) Pérdida del contacto directo con PPMFF debido al contexto de pandemia imposibilita el seguimiento directo y medición del alcance de la actividad por parte del programa:

*a. Reducción de actividades en el diseño del componente comunitario debido a restricciones presupuestales*

Como principal factor limitante, se identificó que el componente comunitario fue modificado con respecto a su diseño inicial, debido a ajustes en los recursos presupuestales. Por ello, se omitió el desarrollo de un aplicativo que fue pensado para establecer contacto directo con los PPMFF a través de mensajes de texto, y, por otro lado, se suprimieron las cuñas radiales:

“[...] La empresa consideró un poco excesivo el gasto para adquirir la contratación que iba a realizar el aplicativo, demoraba mucho y considerando el tiempo de uso y otras variables no se vio pertinente. La idea era establecer contacto con los PPMFF directamente a través de mensajes de texto, pero luego se desestimó la propuesta por cuestiones de presupuesto. En principio, se había pensado también realizar cuñas radiales para complementar todo lo que se iba a realizar dentro del aplicativo, demandaba un presupuesto extra, pero con el retiro del aplicativo se consideró ya no pertinente seguir con las cuñas radiales [...]” (Monitor de Empresarios por la Educación, comunicación personal, 16 de julio de 2021).

“El componente comunitario prácticamente quedó con cero soles, se retiró la herramienta que era la contratación de una plataforma que permitía la comunicación bidireccional entre nosotros y las familias para motivarlos, sensibilizarlos, animarlos, a que estén alertas a Aprendo en Casa y también para conocer cómo los maestros iban trabajando” (Coordinadora General de la UIMCEB - UPCH, comunicación personal, 20 de julio de 2021).

Finalmente, con respecto a los lineamientos y guías de trabajo, se identificó que aún no existen pautas metodológicas para las fichas pedagógicas. Sin embargo, se brindan orientaciones oralmente a través de las asesorías personalizadas a cargo de la formadora UPCH.



*b. Pérdida del contacto directo con PPMFF debido al contexto de pandemia imposibilita el seguimiento directo y medición del alcance de la actividad por parte del programa*

Como resultado de la emergencia sanitaria, se tuvo que rediseñar el programa a la modalidad virtual lo cual conllevó que, a diferencia de la versión original del programa, se suprimieran aspectos relevantes en la interrelación con actores relevantes de la comunidad: “[...]El contacto con el PPMFF aún sigue siendo un cuello de botella, no tenemos comunicación directa que sí se tenía en la presencialidad. No podemos hacer que esta participación se realice por el momento, esto ha afectado bastante, porque los PPMFF siempre han sido un gran soporte” (Monitor de Empresarios por la Educación, comunicación personal, 16 de julio de 2021).

Es así como el contacto directo con los PPMFF ha sido un cuello de botella constante debido a que se ha perdido la comunicación directa que se tenía en la modalidad presencial del proyecto, en la cual el equipo encargado del monitoreo (EXE) realizaba directamente el trabajo de campo y podía recabar las opiniones directamente de los beneficiarios (docentes y padres de familia). Entonces, la dificultad radica en no poder medir directamente el alcance de la actividad, ya que el programa llega únicamente hasta los y las docentes, ya no a los PPMFF.

Por ende, los docentes son quienes tendrían que realizar el seguimiento de cómo efectivamente esta actividad está aportando, pero no necesariamente aquello cuenta con una medición específica y/o periódica. Se amerita un trabajo de peritaje adicional para validar minuciosamente la data secundaria recabada y queda como una tarea pendiente para el equipo ejecutor el diseñar una metodología de trabajo que les permita medir el impacto de esta actividad.

#### **4.1.6 Análisis del componente de investigación**

A continuación, se realizará la descripción de los siguientes elementos clave: i) actividades, componentes, actores, ii) los límites del proceso y articulación con los demás; iii) insumos y recursos, iv) productos y v) coordinación. A partir de ello, finalmente se identificarán los factores contribuyentes o buenas prácticas y los factores limitantes o cuellos de botella del componente de investigación.

##### **4.1.6.1 Descripción de actividades, componentes y actores**

El componente de investigación tiene el objetivo de generar evidencia científica que

contribuya al diseño y ejecución del programa ApC. Desde la UPCH, se encuentra a cargo de la Unidad de Medición de la Calidad de la Educación Básica (UIMCEB). De acuerdo a la propuesta técnica del programa ApC (Empresarios por la Educación, 2021), los estudios de investigación propuestos durante el año 2020 fueron los siguientes: i) Estudio Exploratorio de Docentes que levantó información relevante para contar con una caracterización inicial: datos de contacto personal, cargo, grados que tiene a cargo, tenencia y uso de equipos tecnológicos, temas pedagógicos de interés en los que requiere apoyo y soporte académico y ii) Estudio Exploratorio de Familias que levantó información a través de los docentes, información sobre la matrícula escolar e información básica de las familias de sus alumnos(as): identificación del apoderado y número de contacto.

En el 2021, se propusieron estudios de investigación que abordaron las características internas y los factores vinculados al desempeño de los docentes, y adicionalmente, los componentes de la participación de los alumnos con relación a la educación a distancia.

Para ello, se programaron los siguientes estudios: i) Estudio sobre docentes con el objetivo de abordar las creencias pedagógicas que poseen en la coyuntura de la educación a distancia, ii) Factores asociados al desempeño docente durante la educación a distancia, iii) Estudio sobre la participación de estudiantes con la finalidad de indagar, cómo se está desarrollando la participación de sus estudiantes, levantando información a través de los y las docentes, con el objetivo de identificar las fortalezas y oportunidades de mejora en dicha población.

Asimismo, dicho estudio cualitativo tuvo la finalidad de profundizar en el diagnóstico real del nivel de participación de los estudiantes en la educación a distancia. Finalmente, se espera compartir los hallazgos con el Ministerio de Educación para contribuir al Semáforo Escolar Virtual en el marco de las políticas de cierre de brechas en el sector educación.

*Tabla 22: Resumen del proceso de investigación*

<b>Actividades</b>	<b>Resultados esperados</b>	<b>Actores</b>
Estudio exploratorio de docentes y familias	01 estudio exploratorio desarrollado con información de participantes y beneficiarios del programa (2020)	Equipo de investigación UPCH Docentes y directivos Estudiantes y sus familias
Estudio de ajustes de propuesta formativa	01 documento (propuesta) para modificar la propuesta formativa del programa (2021) –	Equipo de investigación UPCH

	Ajuste de propuesta formativa	
Estudio sobre docentes	01 documento/proyecto de investigación sobre docentes de las 06 zonas de intervención del programa (2021)	Equipo de investigación UPCH Docentes
Estudio sobre participación de estudiantes	01 documento/proyecto de investigación sobre participación de estudiantes en la educación a distancia de las 06 redes de intervención del programa. (2021)	Equipo de investigación UPCH Estudiantes y sus familias

Elaboración propia

#### **4.1.6.2 Límites del proceso y articulación con otros**

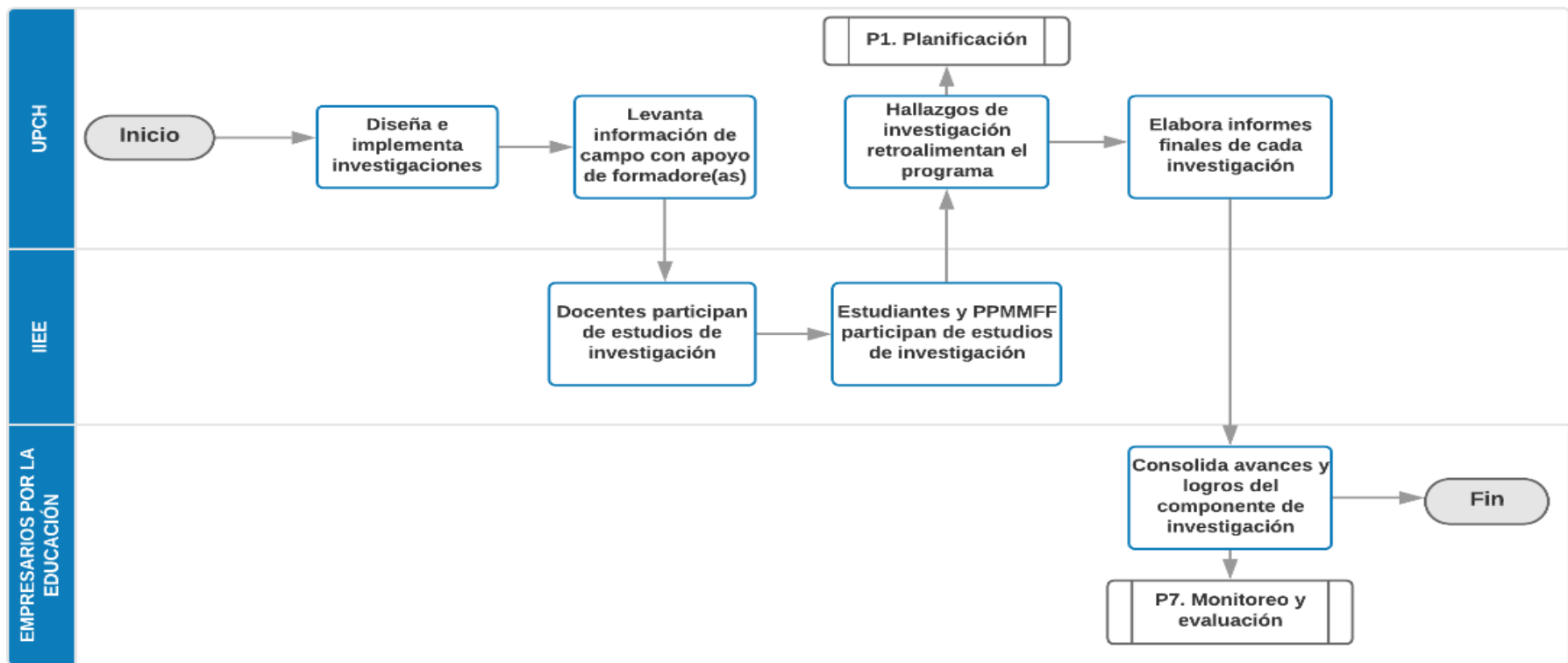
Se articula con los procesos de planificación, y monitoreo y evaluación. De acuerdo a los documentos de gestión del programa y los testimonios del personal entrevistado, se ha elaborado el siguiente flujograma N°6, el cual ilustra la secuencia de actividades del proceso.

El componente inicia con el diseño de los proyectos de investigación a cargo de los investigadores del equipo UPCH, quienes posteriormente están a cargo de su implementación y levantamiento de información de campo; los docentes de las instituciones educativas participan de los estudios y a través de ellos, también lo hacen los estudiantes y sus familias.

Luego, con los insumos recabados se cuentan con los primeros hallazgos de los respectivos estudios de investigación y posteriormente ello retroalimenta al programa. Se elaboran informes finales de cada estudio de investigación y, por último, EXE consolida los avances y logros del componente para reportarlo a nivel del proceso de monitoreo.

Ilustración 7: Flujograma del componente de investigación

### FLUJOGRAMA 6: COMPONENTE DE INVESTIGACIÓN



Elaboración propia

#### **4.1.6.3 Insumos y recursos**

A nivel de recursos humanos, se cuenta con el equipo de investigadores de la Unidad de Medición de la Calidad de la Educación Básica (UIMCEB) de la Universidad Peruana Cayetano Heredia (UPCH). Asimismo, se utilizan herramientas tecnológicas para el levantamiento virtual de trabajo de campo: plataformas Google Forms, Zoom y Google Meet para recoger información relevante de cada estudio propuesto.

#### **4.1.6.4 Productos**

Los productos esperados se constituyen a través de las investigaciones realizadas durante los años 2020 y 2021:

- Estudio Exploratorio de Docentes
- Estudio Exploratorio de Familias
- Estudio sobre docentes (creencias pedagógicas y factores asociados al desempeño)
- Estudio sobre la participación de estudiantes.

#### **4.1.6.5 Coordinación**

Las coordinaciones en este componente se realizan de manera interna entre el equipo de la Unidad de Medición de la Calidad de la Educación Básica (UIMCEB) de la UPCH, y con los actores beneficiarios que participan en los estudios de investigación: docentes, directivos y padres de familia de las instituciones educativas de la Red Oyón. Cabe precisar que la participación de la Coordinadora Académica y equipo de formadores(as) son particularmente relevantes, dado que colaboran sustantivamente a que los y las docentes completen la información solicitada, conocen mejor su día a día y contexto cercano.

#### **4.1.6.6 Hallazgos vinculados a los factores contribuyentes del componente de investigación**

Se identificaron dos buenas prácticas que se constituyen como factores que contribuyen a la gestión del componente de investigación: i) Reconocimiento y trayectoria destacable de la UIMCEB-UPCH en materia de investigación en el marco de su rol institucional como universidad, y ii) las evidencias que ofrecen las investigaciones retroalimentan el diseño y ejecución del programa, así como la mejora de la educación pública:

*a. Reconocimiento y trayectoria destacable de la UIMCEB-UPCH en materia de investigación en el marco de su rol institucional como universidad*

Se identificó que la Unidad de Investigación en el Mejoramiento de la Calidad de la Educación Básica (UIMCEB) de la UPCH cuenta con amplia experiencia, reconocimiento y trayectoria en materia de investigación. Inició su funcionamiento en el año 1998 y desde entonces cuenta con 24 años de servicio a la comunidad académica contribuyendo a la mejora de la calidad educativa en el Perú mediante la formación inicial y de la formación en servicio a maestros de educación básica.

Adicionalmente a dichas funciones, la UIMCEB ha desarrollado materiales para la comunidad educativa y estudios de investigación educativa que promuevan la mejora de las políticas educativas, y que se comparten en eventos nacionales e internacionales, tales como la Sociedad de Investigación Educativa Peruana (SIEP), en los Congresos de Lectura y Escritura (CONLES), convocados por el Comité Latinoamericano de la ILA (International Literacy Association), de la Asociación Peruana de Lectura (APELEC), entre otros. Por último, es destacable precisar que la UIMCEB ha sido acreedora a una Cátedra UNESCO.

*b. Investigaciones aportan evidencias que retroalimentan el diseño y ejecución del programa, así como para la mejora de la educación pública*

En diversos testimonios recogidos en entrevistas semiestructuradas se ha evidenciado la relevancia de los hallazgos derivados de los estudios realizados en el marco del componente de investigación para el diseño y la implementación de la intervención educativa. Todo ello, retroalimenta la intervención, a nivel de diagnóstico, ejecución, monitoreo y evaluación posterior, ya que se recoge información relevante de los docentes, directivos y estudiantes:

“El plan formativo se ha levantado en base al estudio exploratorio, el componente de investigación se articula con los otros componentes porque recoge información, pero a su vez retroalimenta el proceso, además de aprender de la experiencia, para compartir con otros cómo intervenir en ese contexto” (Coordinadora General de UIMCEB-UPCH, comunicación personal, 20 de julio de 2021).

“Nos interesa realizar investigación aplicada para generar evidencia y retroalimentar al propio programa” (Coordinador del Componente de Investigación de la UIMCEB-UPCH,

comunicación personal, 20 de julio de 2021).

“En el año 2020, exploramos qué tipo de equipos tenían los maestros disponibles, ver si tenían teléfonos, radios, internet y, por otro lado, indagar sobre cuáles son los temas en los que requieren que los apoyen a los maestros, se realizó un levantamiento de información al universo de maestros que serían parte del programa, cuáles iban a ser los módulos, cómo adaptar la propuesta a la virtualidad para que sea pertinente a las necesidades de los maestros, se preguntó explícitamente sobre en qué necesitaban apoyo los maestros para que el programa respondiera a esas necesidades: manejo de herramientas virtuales, proceso de planificación de clases a partir de Aprendo en Casa, cómo hacer la evaluación a distancia, apoyos didácticos sobre los temas de Aprendo en Casa. Por otro lado, se levantó información sobre las familias, si tienen teléfonos o no, el apoderado. Encontramos muchas quejas sobre el gasto para la conectividad, para adquirir un paquete de datos” (Coordinador del Componente de Investigación de la UIMCEB-UPCH, comunicación personal, 20 de julio de 2021).

A partir de los testimonios recogidos, se refleja la relevancia que supone para el programa realizar investigación que aportan evidencia para conocer mejor a su público objetivo: docentes y directivos, así como también a padres de familia y estudiantes. A su vez, los hallazgos de dichos estudios permitirán contribuir a la mejora de las políticas públicas en el sector educación, asimismo, realizar una mejor inversión que se encuentre basada en evidencia científica y para ofrecerle una propuesta de intervención educativa eficaz y orientada a resultados a sus beneficiarios, en tal sentido, se concluye que la investigación es una herramienta fundamental para la educación, un ejemplo claro de ello es el uso de la investigación para mejorar su práctica pedagógica a través de la investigación acción.

Asimismo, dichas evidencias favorecen el posicionamiento estratégico de la imagen corporativa de la compañía Buenaventura y el programa, dado que en los informes de gestión y reuniones de coordinación con diversas organizaciones de la sociedad civil y del Estado se destaca la contribución que aporta dicha organización a la mejora de la educación en el país a partir de la investigación.

#### **4.1.6.7 Hallazgos vinculados a los factores limitantes del componente de investigación**

Se identificaron cuatro cuellos de botella, que representan factores limitantes de la gestión de procesos en el componente de investigación: i) Rediseño de componentes del programa debido a restricciones presupuestales, ii) Percepciones negativas

asociadas al componente de investigación, iii) Necesidad de fortalecer el diagnóstico inicial realizado a los estudiantes y sus familias y iv) Ausencia de estudios complementarios de investigación sobre satisfacción docente, procesos y/o impacto del programa ApC.

*a. Rediseño de componentes del programa debido a restricciones presupuestales*

En el contexto de la coyuntura de pandemia, el presupuesto asignado inicialmente para la intervención se vio reducido, motivo por el cual el diseño inicial del programa fue modificado, parte de ello implicó ajustes al componente de comunitario y de investigación:

“El año 2021 fue complicado porque se redujo el componente comunitario, se cortó la comunicación con las familias porque de ahí iba a nutrirse un estudio sobre las familias y sus estudiantes en la educación remota. Lo hemos tenido que adaptar a creencias pedagógicas y factores asociados al desempeño [...] Por el lado de los estudiantes, hemos diseñado un estudio sobre la participación de los estudiantes, levantando información a través de los docentes” (Coordinador del Componente de Investigación de la UIMCEB-UPCH, comunicación personal, 20 de julio de 2021).

“No es lo mismo hacer investigación virtual que presencial, ir al campo, visitar las escuelas, tener videoconferencias, sí se ha visto afectado por la pandemia, pero también se ha visto afectado por el recorte presupuestal y ciertos elementos que iban a darle soporte al componente comunitario y al de investigación, lo hemos tenido que mantener reducido al mínimo” (Coordinador del Componente de Investigación de la UIMCEB – UPCH comunicación personal, 20 de julio de 2021).

Asimismo, se señaló que, en el marco de dichos ajustes presupuestales, los recursos asignados para los honorarios del equipo de investigación se vieron afectado; por lo tanto, la universidad debió asumir el déficit con recursos propios.

“Hay una serie de problemas vinculados al tema presupuestal que afectan los honorarios del personal del programa desde la UPCH [...] En ese sentido, no es un proyecto 100% financiado por la empresa, sino que también está siendo asumido por la universidad, gran parte de los sueldos están siendo financiados por la universidad lo que le permite solventar el equipo, porque estamos comprometidos con el desarrollo de la calidad educativa” (Coordinador del Componente de Investigación de la UIMCEB – UPCH, comunicación personal, 20 de julio de 2021).



*b. Percepciones negativas asociadas al componente de investigación*

De acuerdo a la entrevista realizada a UPCH, se percibió cierto malestar debido a percepciones negativas identificadas con respecto a los fines y resultados esperados en el componente de investigación:

“Faltaría reconocer que es difícil hacer investigación en tiempos de pandemia, en tiempos de virtualidad, si hubiera habido una mejor comprensión, habríamos avanzado un poco más [...] Necesitamos una mejor comprensión de los fines de la investigación, no es un capricho académico de publicar un paper, es algo que sirve para el propio programa para mejorarlo, para adaptarlo” (Coordinador del Componente de Investigación de la UIMCEB- UPCH, comunicación personal, 20 de julio de 2021).

*c. Necesidad de fortalecer el diagnóstico inicial realizado a los estudiantes y sus familias*

Se tuvo un estudio exploratorio inicial sobre las familias para recoger información, mediante los docentes, la información básica sobre la matrícula escolar e información de contacto de las familias: identificación del apoderado y número telefónico de contacto. No obstante, diversos testimonios de docentes y directivos entrevistados evidenciaron la necesidad de fortalecer el estudio exploratorio para tener un diagnóstico más preciso sobre las condiciones socioeconómicas de las familias de los y las estudiantes, a efectos de contar con información referente a los dispositivos electrónicos con los que cuentan, su nivel de conectividad a internet, posibilidades socioeconómicas de contar con conexión a internet de manera constante para sostener una clase por video llamada en Google Meet o Zoom.

Se hace referencia a todo ello, debido a que, los maestros han señalado que varias de las estrategias digitales y herramientas tecnológicas aprendidas en los módulos formativos no pueden aplicarse en su totalidad debido a que no se cuentan con las condiciones necesarias en los hogares de los niños y niñas.

*d. Ausencia de estudios complementarios de investigación sobre satisfacción docente, procesos y/o impacto del programa ApC*

El componente de investigación ha contemplado estudios exploratorios sobre docentes y familias de estudiantes, investigaciones referidas a la participación de estudiantes en

el contexto de la educación remota y un estudio sobre docentes que abordó las creencias pedagógicas en el contexto de la educación remota y los factores asociados al desempeño docente durante la educación a la distancia. Sin embargo, se ha carecido de estudios que permitan identificar el nivel de satisfacción de los docentes y directivos con respecto a los componentes del programa (formativo y comunitario), o también, estudios de evaluación interna que analicen los procesos, los resultados y/o el impacto de la intervención educativa ApC en sus beneficiarios directos (docentes y directivos) e indirectos (estudiantes).

#### **4.1.7 Análisis del proceso monitoreo y evaluación del programa**

De acuerdo a los manuales de estudio de los cursos de monitoreo y evaluación de programas y proyectos de desarrollo dictados en la maestría en Gerencia Social de la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP), se define el monitoreo y la evaluación de la siguiente manera, respectivamente:

“El monitoreo es la recolección permanente y sistemática de datos para generar indicadores de desempeño que se requieren, para conocer si el programa o proyecto está logrando los resultados previstos. Se focaliza en las operaciones, en la gestión del PPP y ayuda a tomar decisiones de corto plazo. Se realiza generalmente a través de equipos internos propios del proyecto” (PUCP, 2021, p.49)

“La evaluación de los programas y proyectos de desarrollo es la apreciación sistemática y objetiva del diseño, puesta en práctica y resultados de un proyecto o programa, en relación con los beneficios que genera para la sociedad. Su finalidad es determinar la pertinencia y el logro de los objetivos, así como la eficiencia, la eficacia, el impacto y la sostenibilidad para el desarrollo” (PUCP, 2022, p.5).

Tomando en consideración dichas definiciones, a continuación, se describirán los siguientes elementos clave del proceso de monitoreo y evaluación del programa ApC: i) actividades, componentes, actores, ii) los límites del proceso y articulación con los demás; iii) insumos y recursos, iv) productos, y v) coordinación. A partir de ello, finalmente se identificarán los factores contribuyentes o buenas prácticas y los factores limitantes o cuellos de botella de dicho proceso.

#### **4.1.7.1 Descripción de actividades, componentes y actores**

El proceso de monitoreo del programa está a cargo de la Asociación Empresarios por la Educación. Para ello, se cuenta con un plan de monitoreo y el marco lógico con sus indicadores, resultados y actividades asociadas a cada componente. Este monitoreo aborda el seguimiento al cumplimiento de las actividades del componente formativo, comunitario, de investigación, y de relacionamiento y visibilización, así como los productos esperados en cada uno de ellos.

Para cumplir dichos fines, se realizan coordinaciones frecuentes con la UPCH y la UGEL con la finalidad de contrastar lo planificado versus lo ejecutado. Con la universidad, el equipo de formadores reporta quincenalmente las actividades formativas de los docentes (talleres, conferencias, GIAV, entre otros) a EXE.

Posteriormente, los resultados de avances y logros del programa se consolidan en informes de monitoreo que incluyen data específica del desempeño del programa en cada unidad operativa, dirigidos a la empresa Buenaventura con temporalidad semestral y anual; con ello, se realiza una reunión final de cierre del periodo. Cabe precisar que dichas unidades operativas también han recopilado información relevante en el marco del monitoreo del programa, ya que cuentan con un mayor alcance para establecer una comunicación directa con los beneficiarios.

Con respecto al proceso de evaluación, es importante precisar que el programa contempla en el marco del componente formativo la evaluación formativa que consta de una prueba de entrada y de salida por cada uno de los módulos que cursan los docentes y directivos. Sin embargo, tal como señalan los autores Cohen y Franco (1992), la evaluación cuenta con tipologías en función a diversas variables.

Por ejemplo, considerando el momento en el que se realizan y sus objetivos primordiales se podría efectuar una evaluación ex ante, de medio término, final y expost, o bien, en función al énfasis en la eficiencia operativa o el impacto alcanzado por la intervención, se podría implementar una evaluación de procesos, de efectos o de impacto. Al respecto, no se han identificado procesos de evaluación externos para el programa ApC en su totalidad.

Tabla 23: Resumen del proceso de monitoreo y evaluación

Proceso	Actividad	Resultados esperados	Actores
Monitoreo y evaluación	Monitoreo del programa y sus componentes formativo, visibilización y relacionamiento, comunitario, de investigación	Reportes e informes de monitoreo del programa ApC con periodicidad trimestral, semestral y anual	Monitores del equipo de Empresarios por la Educación

Elaboración propia

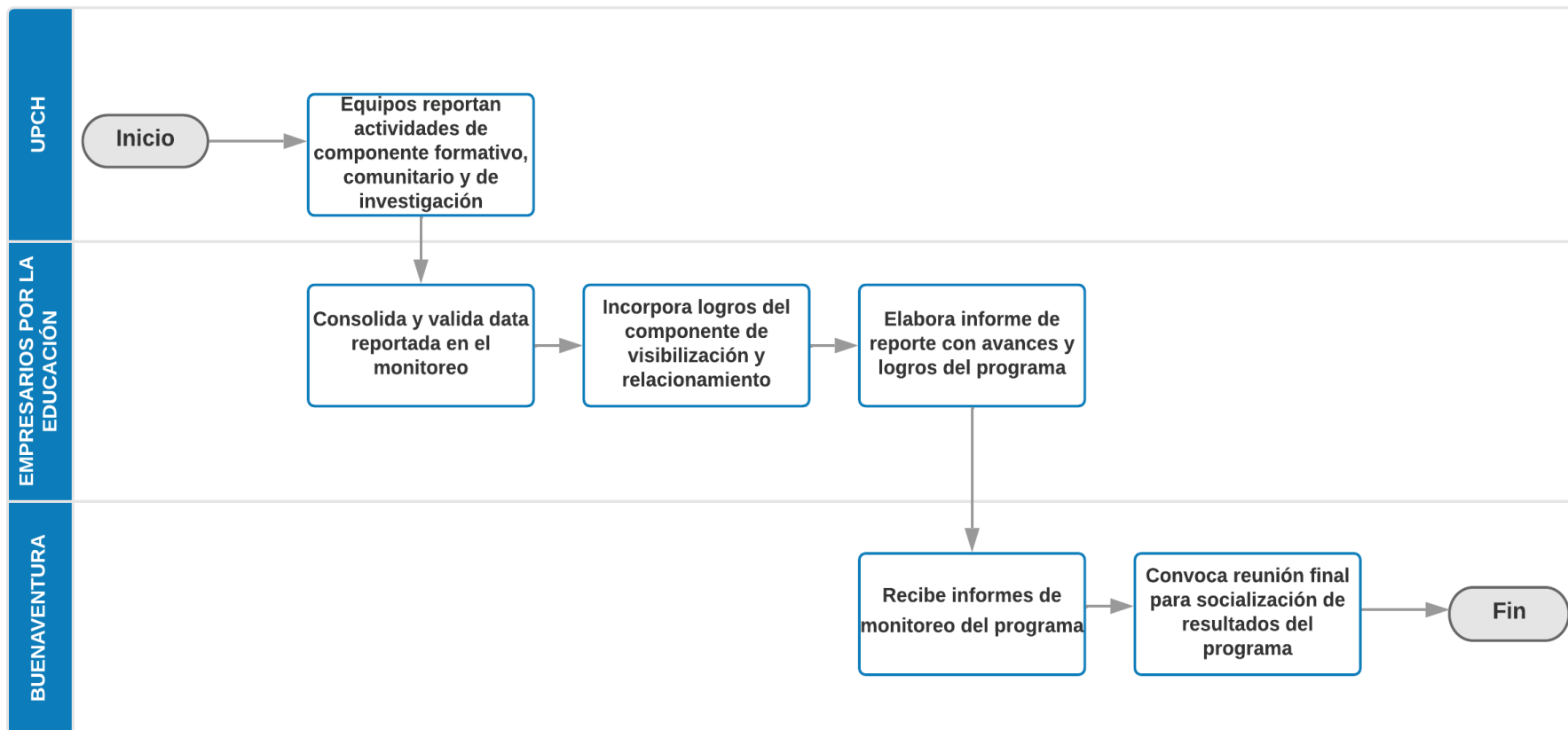
#### 4.1.7.2 Límites del proceso y articulación con otros

El monitoreo y evaluación es un proceso estratégico que se articula de manera transversal con los demás procesos del programa. De acuerdo a los documentos de gestión del programa y los testimonios del personal entrevistado, se ha elaborado el siguiente flujograma N°7, el cual ilustra la secuencia de actividades del proceso.

En primera instancia, el equipo de formadores/as reporta quincenalmente las actividades y avances en el componente formativo y comunitario, se realiza lo propio con el componente de investigación. En conjunto, se consolida dicha información y se remite a EXE; actor a cargo de validar la información y consolidarla en un reporte e informe de monitoreo periódico.

A ello, se le añaden los avances y logros del componente de visibilización y relacionamiento, a cargo de la asociación Empresarios por la Educación; con ello, se cuenta ya con el informe completo del reporte de avances y logros del periodo trimestral y/o semestral del programa. Buenaventura recibe las evidencias del monitoreo realizado y finalmente, se convoca a demanda, la reunión de socialización de los resultados del monitoreo del programa entre EXE y la compañía.

## FLUJOGRAMA 7: MONITOREO Y EVALUACIÓN



Elaboración propia

#### **4.1.7.3 Insumos y recursos**

A nivel de recursos humanos, por parte de EXE, la coordinadora de programas tiene a su cargo dos monitores del programa, encargados directamente del monitoreo y seguimiento de ApC. Por el lado de la empresa Buenaventura, si bien a nivel corporativo el monitoreo y supervisión se centraliza a través de la Coordinación de Responsabilidad Social y Desarrollo, las Superintendencias vinculadas a cada unidad operativa en donde se implementa el programa también reciben los reportes de monitoreo y participan de las reuniones, según corresponda a su jurisdicción territorial. Por parte de la UPCH, se cuenta con una coordinadora académica quien está a cargo del monitoreo del equipo de seis formadores(as).

#### **4.1.7.4 Productos**

Se cuenta con informes de monitoreo con temporalidad trimestral, semestral y anual del programa ApC.

#### **4.1.7.5 Coordinación**

La coordinación es adecuada entre los actores involucrados, lo cual permite que el monitoreo y seguimiento a cargo de ExE se lleve a cabo de acuerdo a lo planificado; y como resultado de ello, se cuente con los productos esperados, informes de monitoreo, que son remitidos a la compañía Buenaventura.

#### **4.1.7.6 Hallazgos vinculados a los factores contribuyentes del proceso de monitoreo y evaluación**

Se identificaron cuatro factores contribuyentes al desarrollo del proceso de monitoreo y evaluación del programa: i) el proceso se encuentra bajo la responsabilidad de EXE, organización reconocida experiencia técnica en la materia y en el programa, ii) adecuado manejo de la gestión de la información del programa favorece las labores de monitoreo y iii) evaluación formativa de entrada y de salida a beneficiarios directos del programa y iv) estructura de los informes de monitoreo son claros, precisos y reportan la información relevante del programa.

*a. Proceso de monitoreo y seguimiento recae bajo la responsabilidad de una organización con experiencia técnica en el programa*

Se identificó que el equipo de monitoreo de la Asociación Empresarios por la Educación

(ExE) posee amplia experiencia en el rubro educativo y cuentan con amplio manejo técnico, instrumentos y metodología validada para el monitoreo del programa, el cual se basa principalmente en los componentes del programa:

“[...]En el componente formativo, el monitoreo se focaliza en las actividades formativas del docente; en componente comunitario, recopilamos la información que brinda la UPCH de igual manera que la ficha pedagógica que se brinda a las familias por parte de los docentes; finalmente, en el componente de investigación, si bien no se cuenta con contacto directo con los docentes, a través de la UPCH contamos con información sobre las investigaciones desarrolladas y el procesamiento del trabajo de campo y bases de datos” (Monitor de Empresarios por la Educación, comunicación personal, 17 de mayo de 2021).

*c. Adecuado manejo de la gestión de la información del programa favorece las labores de monitoreo*

El programa ApC cuenta con documentos de planificación y gestión que orientan su ejecución y monitoreo: propuesta técnica, plan operativo y marco lógico con indicadores a nivel de actividades, resultados y propósito. En base a ello, se realiza el monitoreo para verificar que la implementación del programa se esté desarrollando acorde a la planificación propuesta; para ello, se trabajan reportes de monitoreo quincenales que son reportados por los formadores en cada estrategia formativa, luego se consolidan en informes trimestrales y anuales al sponsor, compañía Buenaventura:

“Tenemos establecido un cronograma de reuniones quincenales entre Empresarios y la Universidad para analizar el cumplimiento de las actividades, de manera extraordinaria solicitamos una reunión adicional si surge alguna urgencia. En estas reuniones, se ven los avances del cumplimiento y se brindan soluciones a posibles inconvenientes que puedan surgir [...] Con respecto a la empresa, tenemos reuniones con la sede central de Lima y con los superintendentes de las unidades operativas, y su respectivo equipo de relaciones comunitarias. Con la sede central analizamos resultados generales, una mirada general de la intervención, y ya con cada una de las unidades, vemos el panorama específico, situaciones más a detalle del programa en su zona de intervención, vemos la asistencia, participación de los docentes de manera específica.” (Monitor de Empresarios por la Educación, comunicación personal, 15 de julio de 2021).

*b. Evaluación formativa de entrada y de salida a beneficiarios directos del programa*

Como resultado de la coyuntura de emergencia sanitaria, el programa no ha podido realizar pruebas de entrada y salida a los estudiantes, práctica habitual en la modalidad presencial de ApC. Sin embargo, en el caso de los docentes y directivos participantes, sí se implementó este tipo de evaluaciones formativas, al iniciar y culminar cada módulo, para tener la posibilidad de medir los progresos y avances en el desarrollo de los módulos formativos.

*c. Estructura de los informes de monitoreo son claros, precisos y reportan la información relevante del programa*

De acuerdo a los documentos de gestión revisados, se demuestra que la estructura de los informes trimestrales de monitoreo de actividades del programa cuentan con la información suficiente y precisa para verificar el seguimiento de la ejecución actividades según el avance en cada uno de los cuatro resultados y componentes del marco lógico del programa: i) Docentes y Directivos formados en atención pedagógica y socio-emocional a distancia (Componente Formativo), ii) Familias fortalecidas en atención al trabajo escolar en el hogar (Componente comunitario), iii) Investigaciones desarrolladas que aportan en el proceso de formación de los maestros y en la participación de los padres y madres de familia. (Componente Investigación) y iv) Desarrollada una estrategia de posicionamiento del programa y sus acciones en las zonas de intervención (Componente de visibilización y relacionamiento).

Adicionalmente a ello, se presentan las lecciones aprendidas en el periodo analizado, lo cual permite dar cuenta de las oportunidades de mejora identificados por el programa. Con relación a la ejecución de actividades por resultados, se evidencia que aquellas son reportadas en función a la programación del marco lógico del programa ApC.

Para el componente formativo, se reportaron la frecuencia de estrategias formativas ejecutadas durante el periodo, las actividades desarrolladas en el AVA y los productos asociados, el nivel de participación de docentes y directivos en el aula virtual, los resultados de la prueba de entrada y de salida del módulo, el desenvolvimiento de los/as beneficiarios en los talleres virtuales a través de las plataformas Zoom y Meet, la asistencia de docentes y directivos a los talleres virtuales, frecuencia de GIAV realizados,



nivel de asistencia y participación en los GIAV, frecuencia y nivel de participación en las asesorías personalizadas, temáticas desarrolladas en las asesorías pedagógicas, descripción de situaciones significativas presentadas en la asesoría y acompañamiento virtual, desarrollo de conferencias virtuales y temáticas abordadas en los webinars, actividades con especialistas de UGEL quienes se incorporaron al programa a partir del segundo trimestre, talleres realizados exclusivamente para especialistas UGEL.

Para el componente comunitario, se describe la frecuencia de entrega de fichas a docentes y directivos en cada módulo, percepciones y comentarios de docentes y directivos sobre el uso de las fichas pedagógicas con PPMFF, el desarrollo de la Maratón de la Lectura con respecto al momento de preparación y ejecución, el nivel de participación de las familias y estudiantes en la maratón de la lectura y el total de textos leídos.

Con respecto al resultado 3 vinculado al componente de investigación, se describen los avances en los proyectos de investigación planificados. Finalmente, en el resultado 4 asociado al componente de visibilización y relacionamiento, se describe el nivel de cumplimiento de las reuniones programadas como parte de las actividades informativas y de coordinación sobre estrategias del programa dirigidos a autoridades educativas, el nivel de coordinaciones para la suscripción de acuerdos de cooperación con autoridades educativas, y finalmente, actividades de difusión y promoción del programa.

#### **4.1.7.7 Hallazgos vinculados a los factores limitantes del proceso de monitoreo y evaluación**

Se identificaron tres factores limitantes al desarrollo del proceso de monitoreo y evaluación del programa: i) esquema contractual actual podría afectar los mecanismos de incentivos en el monitoreo del programa, ii) oportunidades de mejora en la universidad encargada de la implementación debido a burocracia interna y canales rígidos de comunicación ha afectado el proceso de monitoreo en la agilidad en los tiempos requeridos para la emisión de reportes y la calidad del procesamiento del análisis cuantitativo necesario para el monitoreo y iii) la carencia de un plan específico de evaluación del programa ApC.

*a. Esquema contractual actual podría afectar los mecanismos de incentivos en el monitoreo del programa*

Actualmente, el programa se formaliza a través de un contrato de servicios suscrito entre la compañía Buenaventura y la Asociación Empresarios por la Educación; en ese marco, este último actor es encargado del rol de monitoreo y control al operador que implementa el programa ApC, la Universidad Peruano Cayetano Heredia. No obstante, este actor es responsable de responder a su vez, por la ejecución del programa, a cargo de UPCH, lo cual podría representar alguna distorsión en los incentivos bajo el esquema de operaciones actual, ya que se podría estar asumiendo un rol de juez y parte en la organización encargada del monitoreo y seguimiento del programa:

“Estamos trabajando bajo el esquema de contrato de servicios, se hizo una licitación y resultó ganadora la propuesta de Empresarios por la Educación. Si bien EXE es el que cumple el rol de monitorear y controlar a la UPCH, en realidad, es una especie de juez y parte porque el servicio por el cual hemos contratado a EXE, implica ya la ejecución del programa. No contrato a la UPCH para que opere y, por otro lado, a EXE para que los monitoree. Solo tengo un contrato con la EXE por ejecución y monitoreo y ellos a su vez dentro de ese marco contractual, monitorean a su ejecutor que es la UPCH” (Coordinador de Desarrollo y Responsabilidad Social de Buenaventura, comunicación personal, 28 de abril de 2021).

*b. Oportunidades de mejora en la universidad encargada de la implementación ha afectado el proceso de monitoreo a nivel de agilidad en los tiempos requeridos para la emisión de reportes y el procesamiento del análisis cuantitativo*

De acuerdo a los testimonios recogidos, se evidenció que la universidad presentaba algunas dificultades en el procesamiento de la data cuantitativa, dado que priorizaba el análisis cualitativo, lo cual implicaba algunos cuellos de botella en el proceso de monitoreo y en el tipo de información requerida en los reportes de monitoreo. Adicionalmente, dado el contexto de pandemia, el proceso de monitoreo, ha ameritado un esfuerzo adicional para la organización encargada de este rol, lo cual implica mayor cantidad de recursos (tiempo) para ejecutar su rol a cabalidad:

“Dentro de algunos factores que podría limitar la participación de la UPCH tendríamos la falta de monitoreo y evaluación que se limitan al aspecto cualitativo, dejando de lado el análisis cuantitativo [...] (Coordinador de Responsabilidad Social y Desarrollo – Lima, comunicación personal, 10 de junio de 2021).

“En años previos, teníamos contacto directo presencial con docentes, padres de familia, y el monitoreo en ese sentido era más sencillo. Sin embargo, al no tener la posibilidad de viajar directamente, al momento de revisar la información que recibimos, debemos hacer un trabajo de peritaje, revisar los datos, es un trabajo minucioso de validación” (Monitor de Empresarios por la Educación, comunicación personal, 16 de julio de 2021).

“La UPCH anteriormente ha tenido ciertas dificultades para usar un software, anteriormente utilizaba el Microsoft Word que solo se enfocaba en el análisis cualitativo, pero actualmente se ha visto obligado a usar el Excel, ya que desde Empresarios por la educación diseñamos las matrices y los registros de datos en dicho programa. En ese sentido, se ha tenido que fortalecer las capacidades de la UPCH para que hagan uso de dicha herramienta [...] Asimismo, el proceso en que la UPCH entienda el funcionamiento del programa, que suele ser más narrativa, cualitativa, que hacen que sus informes no sean muy concisos” (Monitor de Empresarios por la Educación, comunicación personal, 14 de mayo de 2021).

Por otro lado, una de las dificultades es el canal de comunicación con la UPCH, ya que presenta procesos internos, administrativos o burocráticos, que hace demorar el proceso de planificación siendo uno de los principales problemas la respuesta a los documentos que se le envía, ya que pueden demorar hasta semanas. Por último, de acuerdo a los testimonios recogidos, se evidenció la necesidad de estructurar y planificar mejor la temporalidad de las reuniones entre Buenaventura y EXE, en función a las necesidades institucionales del programa:

“[...]Por otro lado, una de las dificultades es el canal de comunicación con la UPCH, ya que presenta procesos internos, administrativos o burocráticos, que hace demorar el proceso de planificación siendo uno de los principales problemas la respuesta a los documentos que se le envía, ya que pueden demorar hasta semanas” (Monitor de Empresarios por la Educación, comunicación personal, 14 de mayo de 2021).

“No está establecido en algún documento operativo la frecuencia de reporte de monitoreo.

Lo ideal sería tener informes mensuales, eso gatillaría una retroalimentación de cada equipo, que permita ver si es necesario hacer algún ajuste. Asimismo, contar con espacios de reuniones periódicas con EXE ya establecidas, pues ahora son realizadas a demanda, de manera reactiva frente a cualquier situación que se pueda presentar.” (Coordinador de Responsabilidad Social y Desarrollo de Buenaventura, comunicación personal, 17 de junio de 2021).

“ [...] No hay nada que no salga de la universidad si primero la Coordinadora General no lo ha revisado, no hay ninguna información oficial que se presente sin que ella primero lo haya aprobado, tienen sus propios procesos, entonces también a nosotros nos ha tocado esperar o pedirlo con el tiempo oportuno....en la empresa no es así, todo es para ayer, o todo es mucho más ágil, te pido en la mañana y la necesito para la tarde, la misma área empresarial, nos enseñaron a trabajar de manera ágil porque la dinámica empresarial es así, lo que no hemos logrado es que se impregne todavía en la universidad, sabemos que ellos tienen una estructura, un proceso, un tiempo, o tienen que consultarle al responsable o al coordinador, o a la coordinadora general, nosotros lo sabemos” (Coordinadora de Proyectos de Empresarios por la Educación, comunicación personal, 24 de junio de 2021).

*c. Carencia de un plan específico de evaluación del programa ApC*

Los beneficiarios directos del programa (docentes y directivos) cuentan con evaluaciones formativas durante el desarrollo de su formación virtual. Al respecto, desde una perspectiva teórica, de acuerdo a lo señalado por la Pontificia Universidad Católica del Perú (2022) aquella es la evaluación de medio término que busca mejorar el desempeño y se realiza durante la ejecución del programa y es dirigida 100% a los beneficiarios directos.

No obstante, se ha identificado que el programa ApC no cuenta todavía con un plan de evaluación integral que contemple la revisión de diseños de evaluación apropiados para los objetivos que persigue, la definición de criterios para diseñar los términos de referencia pertinentes para la evaluación y un enfoque evaluativo que contemple el ciclo de vida del programa. Asimismo, tomando en consideración lo expuesto en el manual de estudios del curso Evaluación de programas y proyectos de desarrollo de la Maestría en Gerencia Social de la PUCP se señala la siguiente tipología:

Tabla 24: Tipología de evaluación según criterios múltiples

Criterio	Tipologías de evaluación
Según el momento en el que se realiza y objetivos que persigue	Evaluación ex ante Evaluación de medio término Evaluación final Evaluación ex post
Según quién realiza la evaluación	Evaluación externa Auto evaluación Evaluación mixta Evaluación participativa
Según el énfasis en la eficiencia operacional o impacto	Evaluación de procesos Evaluación de efectos Evaluación de impacto

Adaptado de Pontificia Universidad Católica del Perú (2022)

#### 4.1.8 Hallazgos relacionados a los factores contribuyentes y factores limitantes en la gestión de procesos del programa ApC

Con respecto a los factores que contribuyen a la gestión de procesos del programa ApC se identificó lo siguiente:

1. En el proceso de planificación, se destaca que el programa ApC cuenta con cerca de diez (10) años de implementación en el territorio nacional y se encuentra en su tercera fase de ejecución durante el periodo 2019-2021. Los dos últimos años de implementación del programa en contexto de COVID-19 fueron objeto de estudio de la presente investigación.

Asimismo, se reveló que han sido cuatro los factores que han contribuido al proceso de planificación: la destacable trayectoria y compromiso de las organizaciones participantes con el desarrollo de la educación en el Perú, las diversas lecciones aprendidas derivadas de las fases previas de implementación del programa que se ha implementado en territorio nacional desde el 2013, la notable resiliencia organizacional del programa para ajustarse durante el periodo de emergencia sanitaria y por último, la institucionalización de la gestión participativa y democrática en el diseño de la intervención a través de documentos de gestión y de naturaleza contractual consensuados entre las partes, que se

formalizan y socializan con todos los actores involucrados en su ejecución: Buenaventura, Empresarios por la Educación y UPCH.

2. En el proceso de difusión y posicionamiento como primer factor contribuyente se identificó al rol que asume la Asociación ExE en este proceso, ya que cuentan con amplia experiencia en la coordinación y articulación con las Unidades de Gestión Educativa Local (UGEL) a nivel territorial, lo cual favorece la institucionalización de la intervención, de igual manera que la legitimidad del programa frente a las autoridades educativas de la Red Oyón. Como segundo factor contribuyente se cuenta con el prestigio que cuenta la Facultad de Educación de la Universidad Peruana Cayetano Heredia, lo cual respalda la intervención frente al Ministerio de Educación, aquello permite que la articulación con actores y la difusión del programa sea recibido con mayor predisposición en la comunidad educativa, directores y docentes, de la Red Oyón.

Tercero, se identificó que la incorporación de personal de la UGEL a las actividades de convocatoria masiva del programa ha favorecido que se establezcan mejores relaciones interinstitucionales con el programa. Por último, el trabajo articulado con la UGEL Oyón promueve mayor legitimidad y acogida del programa hacia sus beneficiarios, docentes y directivos.

3. En el proceso de selección y focalización de beneficiarios, se ha identificado como factores que contribuyen el amplio conocimiento técnico y experiencia que se cuenta en las Superintendencias de la compañía Buenaventura en materia de las zonas de influencia, sus necesidades y requerimientos, por lo cual se puede realizar una mejor selección de las IIEEs más idóneas como beneficiarias del programa; en segundo lugar, el contar con la participación de todos los actores clave (empresa, asociación y universidad) en el proceso de selección contribuye a que la focalización de escuelas sea inclusiva y participativa; tercero, la flexibilidad y apertura del programa para incorporar a nuevas escuelas y sus respectivos docentes y directivos como beneficiarios, en el caso de rotación, movilidad docente y/o deserción, permite que el programa siga impactando positivamente en la calidad educativa de la comunidad de Oyón.

4. En el proceso del componente formativo, se visibilizaron seis buenas prácticas o factores contribuyentes al desarrollo de este proceso. Desde la universidad UPCH, se cuenta con un sólido equipo académico que se caracteriza por su *expertise* y trayectoria en el ámbito educativo, de aquel, destaca el equipo de formadores(as) directamente a cargo de las estrategias formativas del componente. Segundo, el componente cuenta con una estructura organizacional específica para su desarrollo y acompañamiento constante: coordinación general, coordinación académica, formadores(as) y asesor del componente.

Tercero, el programa ofrece una certificación oficial reconocida por el Ministerio de Educación y que, a la vez, puede ser considerado en las evaluaciones de mérito y el escalafón docente, aquello motiva e incentiva a los participantes a culminar el programa y cumplir con los requisitos para certificarse.

Cuarto, se prioriza la modalidad asincrónica en las actividades, así como el asesoramiento personalizado favorece el feedback individualizado y acompañamiento al docente. En quinto lugar, las estrategias utilizan activamente el uso de la tecnología, aquello promueve que los y las docentes y directivos se familiaricen mejor adaptándose a las actividades educativas remotas propuestas por el MINEDU.

Sexto, el asesoramiento personalizado ha sido la estrategia formativa más valorada del programa, debido a que representa un espacio individual para absolver consultas, trabajar en sus oportunidades de mejora y recibir orientaciones útiles para su quehacer pedagógico. Finalmente, es relevante resaltar que el programa formativo es una propuesta integral dado que sus módulos de aprendizaje abordan herramientas tecnológicas para el contexto de educación a distancia, aspectos pedagógicos para el quehacer docente, aspectos socioemocionales y las áreas curriculares de enseñanza más representativas, comunicación, matemática y ciencias.

5. En el proceso del componente comunitario, existen tres factores que contribuyen a su desarrollo. Primero, se destaca que ambas actividades, fichas pedagógicas y la

maratón de la lectura, promueven y refuerzan el vínculo con la comunidad a través de la revalorización del rol que asumen los PPMFF en el logro de resultados de aprendizajes de sus menores hijos, dado que, si los padres y madres se involucran con el quehacer educativo, los estudiantes obtendrán el soporte necesario para mejorar su desempeño académico.

Segundo, las fichas pedagógicas han sido percibidas como un adecuado material de soporte para articular con las familias, aquello se constata en las percepciones recogidas a través de los informes de monitoreo, las entrevistas individuales y focus group realizados con los(as) docentes, se contribuye a fortalecer el rol del padre y madre de familia en la educación de los estudiantes, y se valora el papel que pueden desempeñar en el acompañamiento a sus hijos e hijas.

En tercer lugar, la Maratón de la Lectura al ser una actividad de convocatoria simultánea en el programa realizada en articulación con organizaciones referentes en materia educativa a nivel nacional e internacional, ya cuenta con pautas metodológicas establecidas, lineamientos y orientaciones. Asimismo, promueve la participación activa de la comunidad educativa en el aprendizaje de la lectura, lo cual se visibiliza en los resultados obtenidos y el compromiso de las familias a participar activamente en conjunto con los y las estudiantes.

6. En el proceso del componente de investigación, como principal factor que contribuye al desarrollo de este proceso, se identifica que la Unidad de Medición de la Calidad de la Educación Básica (UIMCEB) de la UPCH cuenta con amplia experiencia, reconocimiento y trayectoria en materia de investigación en el marco de su rol institucional como universidad, y en segundo lugar, se identificó que las evidencias y outputs que se obtienen a partir de las investigaciones programadas en el componente de investigación brindan feedback al diseño y ejecución del programa ApC.
7. En el proceso de monitoreo y evaluación, se encontraron cuatro principales factores que contribuyen al desarrollo de este proceso. Primero, la centralización de la función de monitoreo a cargo de la asociación Empresarios por la Educación (ExE), organización que cuenta con amplia experiencia en el rubro educativo,



instrumentos y metodología validada para el monitoreo y seguimiento del programa. Seguidamente, se identificó que existe un manejo adecuado de la información del programa a través de documentos de gestión como el marco lógico y reportes quincenales por parte de los actores involucrados por lo cual se retroalimenta el monitoreo.

En tercer lugar, se verificó que existen evaluaciones formativas de entrada y de salida a los docentes y directivas cuando realizan los módulos formativos, si bien, esta buena práctica no se instauró desde el inicio, se ha ido desarrollando en el año 2021 contribuyendo a la evaluación docente periódica y finalmente, constatando con los informes de actividades del programa, se demuestra que los informes de monitoreo presentan claridad, consistencia y precisión en el reporte de data cuantitativa, principalmente, y se asocian a los cuatro resultados/componentes planificados en el diseño del marco lógico de ApC.

Con respecto a los factores limitantes se pudieron identificar los siguientes:

1. En el proceso de planificación, se concluye que ha habido cuatro factores que han limitado el proceso de planificación. Primero, el surgimiento de la emergencia sanitaria por el COVID-19 que afectó de manera considerable el diseño inicial de la intervención, se tuvo que reducir el presupuesto programado al inicio y también, como resultado del rediseño se tuvo que reprogramar el cronograma de trabajo del periodo 2020-2021.

Segundo, la falencia identificada en el diagnóstico inicial socioeconómico de la población objetivo indirecta; vale decir, estudiantes y sus familias; lo cual limitó considerablemente la planificación y ejecución de estrategias pertinentes que sean aplicables al 100% por los docentes para el contexto y realidad socioeconómica de los/as alumnos/as; adicionalmente a ello, se evidenció una carencia del análisis de micro y macro entorno que ha afectado la planificación.

Tercero, la burocracia organizacional interna que caracteriza la gestión de alguna de las organizaciones participantes, por lo que se ha afectado de cierta forma las coordinaciones entre aquellas.

Finalmente, el déficit presupuestal, como consecuencia de los recortes financieros al programa por contexto de pandemia; que ha sido asumido financieramente por la universidad; sin embargo, aquello no ha sido reconocido explícitamente como contribución financiera en los documentos de gestión y planificación del programa.

2. En el proceso de difusión y posicionamiento como factor limitante se identifica principalmente que aún no se ha podido concretar la suscripción del convenio interinstitucional con la UGEL N°14 Oyón durante el periodo de pandemia por múltiples motivos; entre ellos, se destaca que ha habido cambios de gestión diversos, lo cual ha retrasado las coordinaciones entre ExE y el gobierno local.

Además de ello, la burocracia característica de la dinámica de gestión en la UGEL se ha visto reflejada en las percepciones recibidas que revelan que, a nivel territorial, se han obtenido excelentes resultados en la evaluación de estudiantes previas, además de la generación de programas propios por parte de la UGEL, todo ello, conlleva que exista poca flexibilidad y/o apertura a delegar funciones y/o recibir nuevas intervenciones del ámbito privado y social en el territorio.

3. En el proceso de selección y focalización de beneficiarios, como principal factor limitante se identifica que los criterios vigentes de selección y focalización solo consideran el aspecto territorial en la zona de influencia de la compañía como criterio prioritario; no obstante, se prescinde de otras variables relevantes para la focalización.

Adicionalmente a ello, otro factor que limita el desarrollo del proceso es que aproximadamente el 30% de los docentes beneficiarios son nombrados, mientras que el 70% son contratados; es así que es probable la existencia de una alta rotación de personal docente, movilidad de maestro/as contratados, lo cual no garantiza la

continuidad de las estrategias aprendidas durante el programa y podría afectar su impacto en el largo plazo.

4. En el componente formativo, los principales factores limitantes han sido cuatro. El primero se relaciona a las dificultades con la conectividad y el acceso a internet, las cuales dificultan la participación activa de los docentes y directivos. El segundo se vincula a alta carga laboral docente, debido a las propias actividades pedagógicas que han asumido durante la pandemia y el cruce de horarios con actividades programadas en la UGEL y carga administrativa dificulta la participación activa de los docentes en las estrategias formativas.

En tercer lugar, los y las docentes no pueden aplicar la totalidad de estrategias debido al contexto socioeconómico de sus estudiantes. Por último, con relación a las temáticas se recogieron percepciones vinculadas a variar las temáticas revisadas en las conferencias virtuales, profundizar en aterrizar el Currículo Nacional a nivel local en el contexto de las instituciones educativas.

5. En el componente comunitario, como principales factores limitantes se identificaron la reducción de actividades clave en su diseño, debido al recorte de recursos presupuestales; en tal sentido, se omitió el desarrollo de un aplicativo pensado para establecer contacto directo con los PPMFF a través de mensajes de texto, y, por otro lado, se suprimieron las cuñas radiales.

En segundo lugar, se perdió el contacto directo con madres y padres de familia durante el periodo de emergencia sanitaria; en consecuencia, se ha visto limitado el seguimiento y la medición del alcance de la actividad por parte del equipo monitor del programa. Finalmente, con respecto a los lineamientos y guías de trabajo, se identificó que aún no existen pautas metodológicas para las fichas pedagógicas.

6. En el componente de investigación, se encontraron cuatro factores limitantes en la gestión de este proceso. En primera instancia, debido a restricciones presupuestales se tuvo que rediseñar el componente de investigación omitiendo algunos elementos

planificados anteriormente y suprimiendo presupuesto asignado para los honorarios del equipo de investigación. Segundo, personal de la universidad manifestó haber percibido comentarios negativos con respecto a la finalidad y objetivos del componente de investigación, lo cual reflejaría que se carece de claridad por parte de los demás actores sobre la relevancia de dicho componente.

En tercer lugar, se ha visto la necesidad de fortalecer mejor el diagnóstico inicial realizado a los estudiantes y sus familias con respecto a sus condiciones socioeconómicas, disponibilidad de dispositivos electrónicos y acceso a la conectividad a internet y finalmente, se ha carecido de estudios que profundicen más acerca de la satisfacción docente con relación al programa, sus estrategias, componente formativo y comunitario; los procesos de gestión del programa y/o su impacto en los beneficiarios directos, docentes y directivos y/o indirectos, estudiantes y sus familias.

7. En el proceso de monitoreo y evaluación, dentro de los tres principales factores que limitan la gestión de dicho proceso se encuentran: primero, el esquema contractual que se maneja para formalizar la ejecución del programa contempla actualmente solo a dos de los tres actores que implementan la intervención, motivo por los mecanismos de incentivos en el monitoreo del programa podrían verse afectados de manera negativa.

Segundo, la organización encargada de la implementación del programa, Universidad Cayetano, debido a la dinámica interna burocrática y la jerarquización presente en sus canales de comunicación, se ha visto en ocasiones ralentizado el proceso de elaboración y emisión de reportes de monitoreo en los cronogramas requeridos por el sponsor.

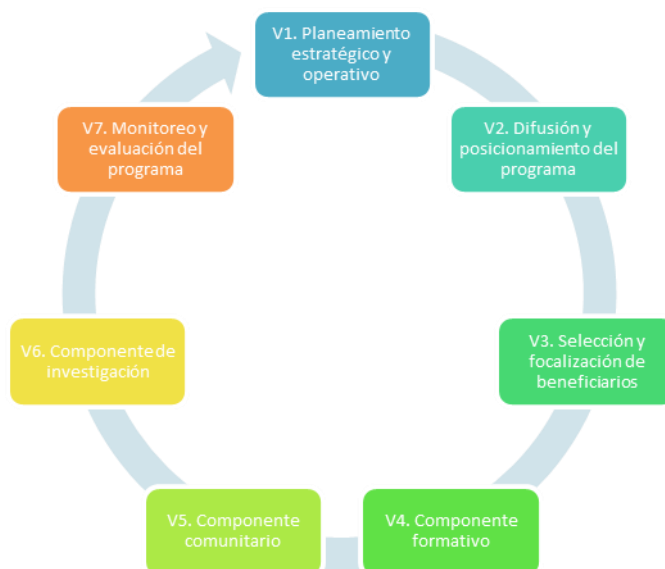
Asimismo, se recogieron testimonios que evidencian la necesidad de priorizar el aspecto cuantitativo en el procesamiento de la data para los reportes, aspecto que ha

sido una oportunidad de mejora para la universidad y finalmente, se carece del plan de evaluación integral para el programa ApC, lo cual dificulta determinar el efectivo cumplimiento de los objetivos del programa a nivel de propósito según su marco lógico y adicionalmente, evaluar el diseño, los procesos, el impacto y la sostenibilidad del programa a largo plazo.

8. Para culminar la sección de hallazgos, se ha desarrollado un mapeo general de procesos tomando en consideración los procesos de planificación, difusión y posicionamiento, selección y focalización, componente formativo, componente comunitario, componente de investigación, y monitoreo y evaluación. Tal como se demuestra en la siguiente ilustración N°9, se ha seguido la lógica del modelo general de procesos propuesto por CONEVAL (2017).

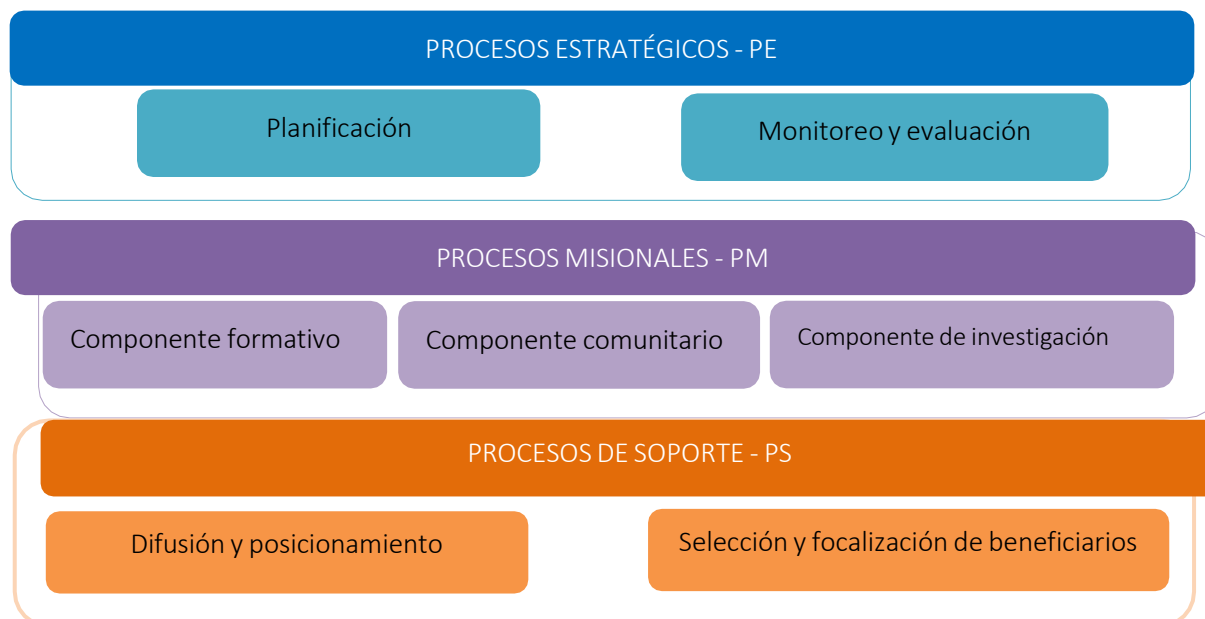
Posteriormente, en la ilustración N°10 se describe el mapeo de procesos propuesto para el programa Aprendiendo para Crecer (ApC) considerando los procesos estratégicos (planificación, monitoreo y evaluación); misionales (componente formativo, comunitario y de investigación) y de soporte (difusión y posicionamiento, selección y focalización de beneficiarios), según corresponda.

*Ilustración 9: Mapeo de procesos CONEVAL adaptado al programa ApC*



Elaboración propia

Ilustración 10: Mapeo de procesos - Programa ApC



Elaboración propia

#### 4.2 Factores contribuyentes y limitantes identificados en la participación y articulación intersectorial del programa ApC

De acuerdo a Cunill (2014), al definir la intersectorialidad se alude a la acción colectiva del sector público, el sector privado lucrativo y no lucrativo y la sociedad civil o comunidades. En ese marco, la intersectorialidad contempla el estudio de las diferentes modalidades de asociación público-privada. Por otro lado, de acuerdo a la Fundación SES (s/f) se precisa que es relevante el involucramiento de la participación intersectorial con la finalidad de lograr una articulación entre instituciones públicas, privadas y actores territoriales, y así, de esta manera complementar estrategias y enriquecer procesos. Asimismo, se señala lo siguiente:

“Hoy en día, la intersectorialidad se enuncia como eje central de las nuevas políticas sociales, educativas y laborales y una forma de gestión efectiva para alcanzar objetivos de transformación social. La noción de intersectorialidad refiere en primera instancia a la relación entre diversos sectores y a la necesidad de dar soluciones a problemas o situaciones sociales que se definen como multicausales y que no pueden ser resueltas desde un sector en particular. En este sentido la participación activa de los distintos actores de la sociedad posibilita la búsqueda de soluciones integrales y la resolución real

de los problemas” (p.8).

Considerando este marco conceptual, en la presente sección se explicarán cuáles son los factores que contribuyen y limitan la participación y articulación intersectorial del programa ApC, considerando a los tres actores principales en su ejecución: UPCH, ExE y Buenaventura. Para ello, en primera instancia, se describirán los compromisos y responsabilidades asumidas por los actores de acuerdo a sus documentos de gestión:

*Tabla 25: Actores y responsabilidades en el programa APC*

<b>Actor</b>	<b>Responsabilidades</b>
ExE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsable de la ejecución del componente de visibilización y relacionamiento</li> <li>• Sensibilizar a las autoridades educativas del Gobierno Local y Regional para lograr su apoyo institucional al programa.</li> <li>• Co-elaborar las herramientas de diseño y planificación del programa</li> <li>• Responsable del monitoreo y seguimiento de la ejecución del programa a cargo del operador UPCH</li> <li>• Consolidar y reportar a la compañía Buenaventura los informes finales y de avance del programa</li> <li>• Desarrollar el programa según la propuesta técnica del programa</li> </ul>
Compañía Buenaventura	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsable de revisar, validar y aprobar el financiamiento para la implementación del programa, previa evaluación técnica y económica.</li> <li>• Realizar la selección y focalización de IIEE beneficiarias de las zonas de influencia de la compañía</li> <li>• Participar en el monitoreo y evaluación general del programa</li> <li>• Validar los informes de reportes finales y de avance brindando feedback a las estrategias aplicadas por los actores que participan en el programa</li> <li>• Realizar comentarios y observaciones a la propuesta técnica y documentos de gestión del programa.</li> </ul>
UPCH	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsable de la ejecución del componente formativo, comunitario y de investigación.</li> <li>• Co-elaborar las herramientas de diseño y planificación del programa</li> <li>• Desarrollar el programa según la propuesta técnica del programa</li> <li>• Brindar la información de monitoreo solicitada para la elaboración de reportes e informes finales y de avance del programa.</li> </ul>

Adaptado de documentos de gestión internos del programa ApC 2020-2021 y testimonios de personal entrevistado del programa

#### **4.2.1 Participación y articulación de la academia (Universidad Peruana Cayetano Heredia) en el programa ApC**

En primer lugar, se describirá cuál es el rol y la participación de la UPCH tomando en consideración los documentos de gestión del programa ApC, posteriormente, se presentará cómo se ha realizado la articulación de este actor con otros para el desarrollo de sus funciones en el marco del programa ApC. Para ello, se realizaron entrevistas a personal de UPCH, Buenaventura y Empresarios por la Educación.

### *Participación*

Con respecto a la participación de la UPCH en el marco de su rol como operador que implementa el programa, se identifican las siguientes funciones principales:

- Responsable de la implementación del componente formativo a través de las estrategias formativas con docentes y directivos: talleres virtuales, webinars, grupos de interaprendizaje y asesoramiento personalizado para el desarrollo de los 08 módulos formativos.
- Responsable de la ejecución del componente comunitario: aplicación de fichas pedagógicas con docentes y Maratón Peruana de la Lectura.
- Responsable de la ejecución del componente de investigación.
- Co-elaborar las herramientas de diseño y planificación del programa
- Desarrollar el programa según la propuesta técnica del programa
- Brindar la información de monitoreo solicitada para la elaboración de reportes e informes finales y de avance del programa.

Desde la universidad, la participación se realiza a través del equipo de la Unidad de Investigación en el Mejoramiento de la Calidad de la Educación Básica (UIMCEB) de la Facultad de Educación de la UPCH. Aquel está compuesto por la Coordinadora General, la Coordinadora Académica, el Asesor del componente formativo, y equipo de formadores a cargo de las estrategias formativas con docentes y directivos, quienes tienen bajo su responsabilidad directa el acompañamiento y ejecución del componente formativo y comunitario. Finalmente, en el componente de investigación, se cuenta con un equipo de investigadores a cargo de los estudios programados en la propuesta técnica.

### *Articulación*

Para el cumplimiento de sus funciones en el programa ApC, la universidad articula con la Asociación Empresarios por la Educación (EXE) y con la compañía Buenaventura. Por ello, se realizaron entrevistas a personal de dichas organizaciones con la finalidad de conocer cómo se ha desarrollado dicha articulación interinstitucional.

Con respecto a la articulación de UPCH y EXE, tomando en consideración las percepciones de EXE, se identificaron percepciones vinculadas a las relaciones



interinstitucionales se mantienen en un clima de confianza mutua, destacando las fortalezas que presenta la universidad al contar con especialización, amplia trayectoria y reconocimiento en el ámbito educativo; asimismo, la dinámica de trabajo en equipo realizada en los procesos de planificación y el monitoreo del programa, contemplando una temporalidad establecida en las reuniones y reportes de avances de los componentes formativo, comunitario y de investigación :

“En el caso de la universidad tenemos una ventaja muy interesante, tienen un equipo de profesionales altamente capacitados, están alineados a lo que el Ministerio de Educación propone [...] La Universidad cuenta con una Facultad de Educación, la ventaja que tenemos es el tener reconocimiento a nivel del Ministerio de Educación, que se nos convoque a mesas de trabajo, en el caso de Empresarios por la Educación, estamos reconocidos también como un articulador entre las empresas y el sector educación, lo otro es la experiencia de trabajo en zonas diversas, el poder contrastar las experiencias nacionales e internacionales, tener acceso a información bastante actualizada, todo eso suma y es atractivo para el maestro, lo valora mucho” (Coordinadora de Programas de Empresarios por la Educación, comunicación personal, 05 de agosto de 2021).

“Las decisiones de tipo presupuestal y de planificación a nivel estratégico y operativo primero se toman en conjunto entre la UPCH y la Asociación Empresarios por la Educación, una vez que se tiene una propuesta consensuada se conversa con Buenaventura, para realizar los ajustes correspondientes y sea formalizada mediante los documentos de gestión” (Monitor de Empresarios por la Educación, comunicación personal, 14 de mayo del 2021).

“Tenemos establecido un cronograma de reuniones quincenales entre Empresarios y la Universidad para analizar el cumplimiento de las actividades, de manera extraordinaria solicitamos una reunión adicional si surge alguna urgencia. En estas reuniones, se ven los avances del cumplimiento y se brindan soluciones a posibles inconvenientes que puedan surgir [...] En el componente formativo, el monitoreo se focaliza en las actividades formativas del docente; en componente comunitario, recopilamos la información que brinda la UPCH de igual manera que la ficha pedagógica que se brinda a las familias por parte de los docentes; finalmente, en el componente de investigación, si bien no se cuenta con contacto directo con los docentes, a través de la UPCH contamos con información sobre las investigaciones desarrolladas y el procesamiento del trabajo de campo y bases de datos” (Monitor de Empresarios por la Educación, comunicación personal, 17 de mayo del

2021).

Sin embargo, por el contrario, también se han identificado percepciones que evidencian oportunidades de mejora con respecto a la gestión de la información con énfasis en la data cuantitativa y la estructura jerárquica en la comunicación interinstitucional que pareciera estar afectando los tiempos de coordinación entre la universidad y EXE:

“La UPCH anteriormente ha tenido ciertas dificultades para usar un software, anteriormente utilizaba el Microsoft Word que solo se enfocaba en el análisis cualitativo, pero actualmente se ha visto obligado a usar el Excel, ya que desde Empresarios por la educación diseñamos las matrices y los registros de datos en dicho programa. En ese sentido, se ha tenido que fortalecer las capacidades de la UPCH para que hagan uso de dicha herramienta [...] Por otro lado, una de las dificultades es el canal de comunicación con la UPCH, ya que presenta procesos internos, administrativos o burocráticos, que hace demorar el proceso de planificación siendo uno de los principales problemas la respuesta a los documentos que se le envía, ya que pueden demorar hasta semanas. Asimismo, el proceso en que la UPCH entienda el funcionamiento del programa, que suele ser más narrativa, cualitativa, que hacen que sus informes no sean muy concisos” (Monitor de Empresarios por la Educación, comunicación personal, 14 de mayo de 2021).

“La universidad tiene una estructura bastante rígida [...] no hay nada que no salga de la universidad si primero la Coordinadora General no lo ha revisado, no hay ninguna información oficial que se presente sin que ella primero lo haya aprobado, tienen sus propios procesos, entonces también a nosotros nos ha tocado esperar o pedirlo con el tiempo oportuno....en la empresa no es así, todo es para ayer, o todo es mucho más ágil, te pido en la mañana y la necesito para la tarde, la misma área empresarial, nos enseñaron a trabajar de manera ágil porque la dinámica empresarial es así, lo que no hemos logrado es que se impregne todavía en la universidad, sabemos que ellos tienen una estructura, un proceso, un tiempo, o tienen que consultarle al responsable o al coordinador, o a la coordinadora general, nosotros lo sabemos, allí esa parte es más por estructura nosotros tratamos de entenderlo, hemos avanzado mucho en el tema de establecer fechas, tiempos, formas de entrega de información, feedback que les damos, creo que es una de las cosas que hemos logrado mas mucho en este año, ir consolidando” (Coordinadora de Programas de Empresarios por la Educación, comunicación personal, 05 de agosto de 2021).

Con relación a la articulación entre UPCH y Buenaventura, desde el punto de vista de la

compañía, se perciben aspectos positivos con relación al papel que desempeña la universidad como entidad que cuenta con experiencia en el ámbito pedagógico:

“La participación de UPCH es buena, gracias al rol pedagógico que cumple, ya que estos son expertos en la materia y logran tener una vinculación importante con los docentes. Asimismo, hay formadores con la capacidad de fortalecer el componente comunitario con las familias [...] uno de sus mejores aportes es su rol pedagógico a partir del desempeño de los formadores con los docentes” (Coordinador de Responsabilidad Social y Desarrollo – Lima, comunicación personal, 10 de junio de 2021).

No obstante, también se evidencian ciertas percepciones negativas relacionadas a aspectos del monitoreo y evaluación, así como la falta de coordinación directa con la universidad:

“Dentro de algunos factores que podría limitar la participación de la UPCH tendríamos la falta de monitoreo y evaluación que se limitan al aspecto cualitativo, dejando de lado el análisis cuantitativo [...] No hay ninguna vinculación directa, la comunicación es mediante EXE. Solo hubo comunicación en los webinars en donde participan todos los actores involucrados”. (Coordinador de Responsabilidad Social y Desarrollo – Lima, comunicación personal, 10 de junio de 2021).

Considerando la articulación entre UPCH y la UGEL Oyón N°14, desde la perspectiva de la universidad se perciben dificultades en las coordinaciones entre ambas instituciones, tal como lo refleja el siguiente testimonio:

“La UGEL 14 es una UGEL muy normativa, una forma de trabajo más pegado a la norma, donde debe haber un convenio, este está en proceso. No siempre es así en todas las UGELES. Por lo general, las coordinaciones se dan con el especialista de educación primaria. Algunos directores de IIEE piden cuál es el convenio. Ha habido en el pasado intervenciones que no han trabajado bien y por eso hay una desconfianza y entendemos su posición. La UGEL cuando ya tiene IIEE asignadas, se da un respaldo, se les hace un seguimiento a los directores de que participen en el programa. Son más aportes normativos que hemos recibido de ellos. De nuestra parte aportamos a su gestión institucional” (Investigador de la UIMCEB-UPCH, comunicación personal, 20 de julio de 2021).

#### **4.2.2 Participación y articulación de la sociedad civil (Empresarios por la Educación) en el programa ApC**

En primera instancia, se procederá a describir el rol y la participación de Empresarios por la Educación (EXE), asociación civil representante de la organización de la sociedad civil, considerando información de gabinete del programa; a continuación, se expondrá cómo se ha desarrollado la articulación de dicho actor con otros para ejecutar sus funciones asignadas en el marco del programa ApC. De igual manera que en el análisis de la variable anterior, se ha levantado información de entrevistas semiestructuradas de EXE, Buenaventura y UPCH.

##### *Participación*

Con relación a la participación de EXE, considerando su rol como organización a cargo del monitoreo y seguimiento transversal de la intervención, se identifican las siguientes funciones principales:

- Responsable del monitoreo y seguimiento de la ejecución del programa a cargo del operador UPCH el cual ha sido contratado para ejecutar el programa en campo
- Responsable de la ejecución del componente de visibilización y relacionamiento para fomentar la articulación con autoridades locales y educativas
- Sensibilizar a las autoridades educativas del Gobierno Local y Regional para lograr su apoyo institucional al programa.
- Consolidar la firma de convenios interinstitucionales con las Unidades de Gestión Educativa Local (UGEL) en las zonas de influencia del programa ApC.
- Co-elaborar las herramientas de diseño y planificación del programa
- Consolidar y reportar a la compañía Buenaventura los informes finales y de avance del programa
- Desarrollar el programa según la propuesta técnica del programa

Por parte de EXE, la participación se desarrolla mediante la Coordinadora General del programa, responsable de las coordinaciones principales con los demás actores participantes, a su vez, tiene a su cargo a dos monitores encargados directamente de la labor de monitoreo y seguimiento del programa ApC. Cabe precisar, que, en el marco de sus funciones, el equipo articula con las autoridades de la UGEL, y el equipo UPCH que

implementa los componentes formativos, comunitario y de investigación.

### *Articulación*

Para el cumplimiento de sus funciones en el programa ApC, la Asociación EXE, la compañía Buenaventura y la UPCH. Por ello, se realizaron entrevistas a personal de dichas organizaciones con la finalidad de conocer cómo se ha desarrollado dicha articulación interinstitucional.

Con respecto a la articulación de la asociación EXE y UPCH, desde el punto de vista de UPCH, se percibe que se han consensuado coordinaciones quincenales, lo cual es un factor positivo que contribuye con el cumplimiento de los objetivos del proceso de monitoreo y seguimiento de los componentes del programa ApC:

“Las coordinaciones se realizan con los representantes de EXE se da de manera quincenal con el objetivo de sociabilizar con los actores a través de los informes presentados. Asimismo, la temporalidad de la presentación de los informes ha ido variando, ya que los especialistas por hacer el informe dejaban de lado el cumplimiento de los objetivos del programa, por lo tanto, se determinó como un intervalo adecuado presentarlo cada 15 días y trimestral, las cuales ha permitido una mejor dinámica para el cumplimiento de las metas y objetivos del marco lógico”. (Coordinadora Académica UPCH, comunicación personal, 13 de julio de 2021).

Con relación a la articulación entre EXE y Buenaventura, considerando la perspectiva de la compañía, se evidencia una percepción positiva con respecto a sus aportes al programa en su calidad de organización responsable del monitoreo del programa; así como también a nivel de factores que contribuye a la articulación y coordinación entre ambas organizaciones se destacan:

“La comunicación fluida, a nivel de habilidades blandas en donde los canales de comunicación son directos entre ambas organizaciones. Otro factor que contribuye con la articulación y coordinación a través de EXE, es que esta es una institución representativa del Ministerio de Educación, lo cual permite acceso a cualquier tipo de comunicación o consultas con alguna autoridad del Estado”. (Coordinador de Responsabilidad Social y Desarrollo – Lima, comunicación personal, 10 de junio de 2021).

No obstante; por otro lado, se han identificado como factores limitantes los siguientes elementos:

“Duplicidad de roles y funciones por parte de EXE con la UPCH, demoras en la presentación de los reportes e informes, algunas dificultades vinculadas a la elaboración del marco lógico, falencias en el control de gestión sobre la participación de la UPCH en el programa (...)no se cuenta con una estructuración de reuniones, por lo cual aquellas reuniones programadas entre la empresa Buenaventura y EXE cuentan con una duración prolongada, debido a una falta de comunicación con periodicidad más corta, ya sea semanal o quincenal, entre ambas organizaciones involucradas, además de la falta de la implementación de un formato de reporte simple, en donde estipule el nivel de participación de los docentes y autoridades involucradas en las aulas virtuales, webinars; así como cualquier tipo de incidencia que se haya presentado” (Coordinador de Responsabilidad Social y Desarrollo – Lima, comunicación personal, 10 de junio de 2021).

Con relación a la articulación entre EXE y UGEL OYÓN, se identificaron las siguientes percepciones; por una parte, positivas con respecto a la incorporación de especialistas UGEL a actividades del programa, el acompañamiento y seguimiento que se realiza a las escuelas y la constante comunicación que mantienen entre ambas organizaciones:

“El contacto permanente y el vínculo que hemos logrado con los especialistas de UGEL, la apertura constante que tenemos [...] la UGEL puede pedir reportes a Empresarios por la Educación, tienen que saber cómo está yendo el programa, mientras que mejor tenemos estas coordinaciones para nosotros es mejor [...] En visibilidad, se hacía énfasis en la comunicación, trabajo coordinado con UGELES y, por otro lado, actividades de relacionamiento, que se podrían relacionar con el posicionamiento del programa a mediano, largo plazo [...] Podemos hacer otras actividades según la demanda de cada una de las UGELES, por ejemplo, un taller de refuerzo de la tecnología. No en todas tenemos el mismo esquema, en algunas coordinamos más frecuentemente. Por otro lado, si vemos una escuela que ha decaído totalmente, en esa zona, es muy importante ir de manera conjunta con el representante de la UGEL para que la escuela sepa que el programa es reconocido y tiene un seguimiento [...] Lo otro que hemos optado este año es que se les incorporara a especialistas de las UGEL a las actividades del programa como participantes, lo cual nos garantiza que ellos conozcan y sepan del programa y lo que les es útil lo socializan en otros grupos, pues reciben materiales, información, asesoría práctica. Nos permite a nosotros, que ellos conozcan y estemos alineados y, además, que

esto que ellos aprenden en el programa lo repliquen y tengamos un mayor impacto. (Coordinadora de Programas de Empresarios por la Educación, comunicación personal, 24 de junio de 2021).

Por otra parte, también se han identificado percepciones negativas vinculadas a factores que podrían estar limitando la articulación entre ambas organizaciones: la poca flexibilidad para delegar y compartir responsabilidades con el programa, pese a que no cuentan con la capacidad operativa y de RRHH para cubrir la demanda y las necesidades de las IIEE de su jurisdicción:

“A veces las mismas exigencias que surgen desde las Unidades de Gestión local, [...] no siempre podemos atenderlas, hay muchas UGELs donde tienen muchas necesidades por cubrir [...] Antes no podían tener contacto con todos sus maestros por el tema de las distancias, ahora con la tecnología sí, porque ya los pueden reunir en un Meet, en un zoom. Pero no a todos los pueden asesorar de manera cercana, lo ideal sería que las UGEL puedan decir OK, ustedes están atendiendo a estas escuelas, entonces los reportes que requiero son estas y sumamos en esa línea, pero todavía les cuesta mucho soltar, les cuesta mucho que podamos cubrir ello [...] les cuesta aceptar, delegar o ser flexibles, el temor de que no siempre nos ajustamos a lo que ellos esperan que se enseñe, pero nosotros les hemos demostrado que nosotros sí queremos sumar y podemos hacerlo en el marco del esquema del Ministerio de Educación, y muchas veces son escuelas que no pueden ser atendidas porque a las UGELs les falta tiempo [...] Una ventaja del programa es que es un programa uno a uno, el maestro tiene la ventaja de que si tiene alguna problemática, una consulta, puede tener la respuesta que es más inmediata, a diferencia de lo que ocurre con un especialista UGEL que está sobrecargado laboralmente. El programa tiene este beneficio, el asesoramiento personalizado”. (Coordinadora de Programas de Empresarios por la Educación, comunicación personal, 24 de junio de 2021).

Adicionalmente a ello, se evidencia que las coordinaciones para la firma del convenio se iniciaron, aún no lograron concretarse; no obstante, pese a ello se ha mantenido continuidad en el trabajo desarrollado en Oyón:

“La firma del convenio, en otras zonas sí se había logrado, pero en Oyón todavía. Llevamos como tres años para que nos vuelvan a firmar un convenio. En la reunión con el director de la UGEL y la respuesta fue buenísima, ha quedado el compromiso de que

tenemos un trabajo en ejecución, hemos establecido algunas pautas de cómo tendríamos que seguir avanzando, hemos establecido quienes son los especialistas que participan en el AVA, aula virtual de aprendizaje. Ya hemos logrado en este año 2021, tener los primeros acuerdos, la idea ahora es mantener esta coordinación, tenemos el aval, no escrito, pero sí el aval de la UGEL. Lo siguiente es tener reportes, nos hemos propuesto mantener la comunicación con todo lo que les podemos ir enviando, sobre nuestro programa, también publicaciones, cursos, talleres, normativa, publicaciones nuestras que también dan soporte a temáticas relevantes. Constantemente estamos en señal de presencia, estamos aquí, te invitamos a esta actividad, únete. Hemos encontrado esta forma para que el especialista se enganche y establecemos un mayor vínculo de confianza” (Coordinadora de Programas de Empresarios por la Educación, comunicación personal, 24 de junio de 2021).

#### **4.2.3 Participación y articulación del sector privado (Compañía Buenaventura) en el programa ApC**

Para empezar, se describirá la participación y el rol que ha desempeñado la compañía minera Buenaventura S.A.A en el programa ApC; de igual manera que la articulación que ha tenido dicha organización con los demás actores relevantes durante el transcurso de la intervención. Siguiendo la lógica del análisis previo, se incluirán testimonios derivados de entrevistas semiestructuradas a las tres organizaciones participantes: Buenaventura, EXE y UPCH.

##### *Participación*

Con respecto a la participación de Buenaventura, tomando en consideración su rol como sponsor que financia el programa, se han podido identificar las siguientes funciones principales:

- Responsable de revisar, validar y aprobar el financiamiento para la implementación del programa, previa evaluación técnica y económica.
- Realizar la selección y focalización de IIEE beneficiarias de las zonas de influencia de la compañía
- Participar en el monitoreo y evaluación general del programa
- Validar los informes de reportes finales y de avance brindando feedback a las estrategias aplicadas por los actores que participan en el programa
- Realizar comentarios y observaciones a la propuesta técnica y documentos de gestión del programa.



En el caso de la compañía, desde el nivel corporativo, el actor encargado directamente de las coordinaciones requeridas por el programa es el Coordinador de Responsabilidad Social y Desarrollo – Lima. Adicionalmente, desde el nivel corporativo, participa la Gerencia de Asuntos Sociales a cargo de la aprobación del presupuesto del programa, y a nivel de campo el campo, las Superintendencias de Asuntos Sociales vinculadas a cada una de las unidades operativas donde se implementa el programa.

### *Articulación*

Para el cumplimiento de sus funciones en el marco del programa ApC, la compañía Buenaventura articula con la Asociación Empresarios por la Educación (EXE) y con la compañía Buenaventura. Por ello, se realizaron entrevistas a personal de dichas organizaciones con la finalidad de conocer cómo se ha desarrollado dicha articulación interinstitucional.

Con respecto a la articulación de Buenaventura y EXE, tomando en consideración las percepciones de la Asociación Empresarios por la Educación, se destaca que existen niveles de participación de la compañía; por un lado, en las unidades operativas en campo y por otro lado, desde la sede central en Lima; cabe precisar que, con ambas instancias existe una coordinación favorable y cercana que contribuye al desarrollo del programa en cada nivel; adicionalmente, se señala haber acordado la temporalidad para el monitoreo y reuniones periódicas para reportar el seguimiento a la compañía Buenaventura y cumplir los fines del programa:

“Se tienen dos niveles de participación. Una es la sede principal en Lima y el segundo nivel, donde se implican un poco más, el equipo de campo, los responsables de relaciones comunitarias en la misma zona. Sobre los factores que contribuyen a que las coordinaciones y la articulación sea favorable (...) ellos tienen dos cosas muy interesantes: pueden recoger de primera mano la información, son los que mejor conocen las necesidades y características de la población a quienes nos dirigimos y también son quienes conocen a los líderes de la zona con los que se puede establecer contacto directamente, para agilizar las actividades. Luego, en la sede de Lima, nos brindan las orientaciones de cómo quieren orientar la intervención de acuerdo a sus políticas de trabajo, nos dan el feedback de hacia dónde orientar el trabajo y las propuestas de manera más específicas (...) En el post pandemia, a la fecha hemos logrado realizar un reporte

quincenal vía correo electrónico, dependiendo de las zonas tenemos una reunión donde brindamos el reporte del proyecto, al equipo de campo de la misma unidad operativa y también se le convoca a José de la sede Lima. Se les envía la presentación (PPT) y la memoria de la reunión; por lo general, vemos el nivel de cumplimiento de los maestros y de las actividades que hemos venido desarrollando, tenemos una buena participación de Oyón, justamente es una de las unidades que va bien en el desarrollo de las unidades”. (Coordinadora de Programas de Empresarios por la Educación, comunicación personal, 05 de agosto de 2021).

Con respecto a la articulación de Buenaventura y UPCH, los testimonios recabados por parte del personal de la universidad reflejan que no se cuenta con espacios de coordinación frecuentes entre dichas organizaciones, debido a que el contrato suscrito se ha realizado únicamente entre EXE y la compañía Buenaventura, por lo cual, el vínculo directo de coordinaciones se realiza directamente entre estas últimas organizaciones.

En consecuencia, aquello representa un factor limitante, debido a que, UPCH es la institución que opera el programa en campo y, por ende, existen algunos aspectos técnicos del propio quehacer de la intervención que debieran ser comunicados o aclarados de manera directa sin intermediarios con la propia compañía, en reuniones de coordinación donde ellos también puedan participar. A partir de ello, existe la percepción de contar con poca articulación directa que involucre a la universidad dentro de las coordinaciones de manera directa, tal como lo señalan los testimonios de personal de la UPCH.

“Debería ser como antes donde participábamos los tres actores [...] se beneficia la articulación si los roles se mantienen claros, se beneficia el proyecto que no haya cruce de roles. La UPCH desarrolla el programa formativo, Empresarios por la Educación tiene el propósito de juntar fondos para convocar a instituciones que tienen la expertise para mejorar la calidad educativa y Buenaventura tiene fines económicos, pero propósitos sociales en el ámbito educativo [...] Antes se firmó un convenio tripartito, quisiéramos que haya la articulación entre los tres actores sin intermediarios” (Investigador UIMCEB – UPCH, comunicación personal, 20 de julio de 2021).

Sin embargo, sí se ha percibido interés constante por parte de la compañía Buenaventura hacia el programa: “La Alta Dirección de Buenaventura se ha preocupado mucho por el

programa, gerentes zonales también, inclusive el señor Roque Benavides, juntos para que sustentemos los resultados del programa, recoger preocupación, ver la continuidad del siguiente año, eso queremos que siga, aprendemos mucho y podemos afinar la intervención” (Investigador UIMCEB-UPCH, comunicación personal, 20 de julio de 2021).

#### **4.2.4 Hallazgos relacionados a los factores contribuyentes en la participación y articulación intersectorial del programa ApC**

A partir del análisis de los testimonios de las organizaciones Buenaventura, Empresarios por la Educación y la Universidad Peruano Cayetano Heredia, se identificaron diversas percepciones positivas y negativas que permiten encontrar factores contribuyentes y limitantes en la participación y articulación intersectorial de las organizaciones previamente mencionadas.

Con relación a los factores que han contribuido a la participación y articulación entre UPCH, EXE y Buenaventura, se destacan los siguientes:

- Posicionamiento nacional e internacional del rol pedagógico que desempeña la universidad UPCH y el alineamiento que cuentan sus programas educativos con la propuesta del Ministerio de Educación del Perú, como expertos en materia educativa.
- Reconocimiento de la asociación Empresarios por la Educación (EXE) como ente articulador en el ámbito educativo que mantiene relaciones positivas con el Ministerio de Educación del Perú
- Elaboración colaborativa y en equipo de los documentos de diseño del programa y planificación estratégica/operativa por parte de EXE y UPCH.
- Contar con personal calificado que posea conocimientos en gestión de proyectos, gestión de presupuesto y amplia experiencia en desarrollo de intervenciones educativas cumplir con las estrategias del programa.
- Establecimiento de una comunicación fluida, así como la periodicidad quincenal en el cronograma de reuniones entre UPCH y EXE en el marco del proceso de monitoreo del programa.
- Contacto permanente con la UGEL Oyón, así como la inclusión de especialistas en actividades de convocatoria masiva del programa permiten consolidar relaciones

interinstitucionales positivas entre el programa y el gobierno local.

- Participación activa y fuerte compromiso con el desarrollo educativo por parte de la compañía Buenaventura a nivel corporativo (sede Lima e inclusive Alta Dirección) y el involucramiento del equipo operativo de campo (unidades operativas) para fines del programa, lo cual favorece las coordinaciones, conocimiento de las necesidades de la zona, orientaciones sobre lineamientos de políticas de trabajo, monitoreo, supervisión y retroalimentación constante durante la implementación del programa a nivel de diseño y ejecución de estrategias implementadas.
- Institucionalización de un reporte quincenal vía correo electrónico y reuniones periódicas con el equipo de campo (unidades operativas) con la participación del Coordinador de Responsabilidad Social y Desarrollo (sede Lima) con la finalidad de revisar los avances en el nivel de cumplimiento de los maestros y de las actividades planificadas.
- Relaciones interinstitucionales basadas en la confianza, el respeto, la comunicación abierta, un trato horizontal entre las organizaciones involucradas en el diseño, implementación y monitoreo del programa ApC.

#### **4.2.5 Hallazgos relacionados a los factores limitantes en la participación y articulación intersectorial del programa ApC**

Con relación a los factores que han limitado la participación y articulación entre UPCH, EXE y Buenaventura se destacan los siguientes:

- Falencias en el manejo de data cuantitativa en la elaboración de informes de reporte por parte de la universidad.
- Estructura organizacional jerárquica y rígida dificulta los canales de comunicación y reporte por parte de la universidad, toda la información que se socializa debe contar con el visto bueno de la coordinación general, caso contrario no es compartida hacia las organizaciones pares, lo cual en ocasiones retrasa la presentación de reporte e informes, de igual manera que afecta la agilidad de las coordinaciones interinstitucionales en los tiempos esperados en el reporte de la información tal como lo espera la compañía privada.
- Falta de espacios de coordinaciones directas entre Buenaventura y la UPCH, lo cual ha generado incomodidad en la universidad dado que consideran que existen

algunos aspectos técnicos del propio quehacer de la intervención que debieran ser comunicados o aclarados de manera directa sin intermediarios con la propia compañía, en reuniones de coordinación donde ellos también puedan participar.

- Demoras en la presentación de reportes e informes, así también como dificultades vinculadas a la elaboración del marco lógico, adicionalmente a ello, falencias en el control de gestión sobre la participación de UPCH en el programa.
- Falta de estructuración de reuniones periódicas entre EXE y Buenaventura, por lo cual, aquellas que se realizan son de duración prolongada debido a una falta de comunicación más frecuente.
- Carencia de implementación de un reporte simple donde se presente el nivel de participación de docentes, autoridades e incidencias reportadas.
- Dificultad para delegar y compartir responsabilidades por parte de la UGEL hacia el programa, pese a que se cuenta con una propuesta de trabajo alineada a los estándares del Ministerio de Educación y sumado a ello, existe sobrecarga laboral por parte del personal de la UGEL lo cual afecta la posibilidad de cubrir la totalidad de las demandas y necesidades de los maestros. No se ha logrado aún la firma del convenio entre el programa y la UGEL.
- Desde el nivel corporativo de la compañía Buenaventura, únicamente una persona está a cargo como responsable directo de los temas relacionados al programa ApC, además de ello, a nivel de campo, el personal de las unidades operativas cuenta con prioridades que atienden objetivos y urgencias de corto plazo, lo cual dificulta prestarle atención exclusiva al programa e involucrarse con las problemáticas identificadas en cada zona.
- Rotación y cambio de autoridades en la UGEL, aspecto recurrente que retrasa las coordinaciones entre EXE y la UGEL, en ocasiones se debe reiniciar desde cero el contacto con el ámbito educativo a nivel local.

### **4.3 PERCEPCIONES DE LOS DOCENTES Y DIRECTIVOS**

Para el análisis de las percepciones de docentes y directivos participantes en el programa Aprendiendo para Crecer, se realizó cinco (05) entrevistas semiestructuradas a docentes y directivos, y un (01) focus group en el cual participaron, adicionalmente, siete docentes

de las IIEE de la red Oyón. Es decir, los siguientes resultados se han recabado a partir de las percepciones recogidas en doce docentes y directivos beneficiario/as en total. A continuación, se presentarán los resultados organizados en tres secciones: componente formativo, componente comunitario y resultados generales de programa.

Respecto al primer componente, se describirán las percepciones referidas a las estrategias formativas virtuales y el aula virtual de aprendizaje; con relación al segundo componente, se abordarán las percepciones relacionadas a la Maratón Peruana de la Lectura y el desarrollo de fichas pedagógicas con padres de familia; y finalmente, para analizar las percepciones vinculadas a los resultados generales del programa se abordaron aquellos vinculados al propósito del programa: desempeño del docente/directivo para ejecutar las actividades remotas que propone el MINEDU, el fortalecimiento de capacidades para promover la participación de alumnos y familias en la educación remota, y el fortalecimiento de competencias socioemocionales y de atención pedagógica a distancia.

#### **4.3.1 Percepciones de docentes y directivos sobre el componente formativo del programa ApC**

Como se ha revisado en capítulos previos, el componente formativo cuenta con estrategias formativas virtuales: talleres, conferencias, grupos de inter aprendizaje y asesoramiento personalizado; asimismo, se trabaja con un aula virtual de aprendizaje (AVA).

##### ***4.3.1.1 Estrategias formativas virtuales***

En cada una de las estrategias formativas virtuales, se les solicitó a los(as) docentes y directivos participantes que precisen cuáles fueron las mayores fortalezas y oportunidades de mejora identificadas en base a su experiencia. Siguiendo esa lógica, a continuación, se expondrán los principales hallazgos en los (i) talleres, (ii)webinars, (iii) grupos de inter aprendizaje y (iv) asesoramiento personalizado.

Para empezar, se presentarán las percepciones vinculadas a los talleres. Considerando los aspectos positivos, se destacan que los talleres han permitido abordar diversas temáticas que les permite trabajar con los padres de familia aspectos importantes como el

soporte emocional a sus hijos y sus estilos de acompañamiento académico a los estudiantes, les ha permitido profundizar en aspectos pedagógicos relevantes; asimismo, se resalta el dinamismo del personal en la metodología:

“Los talleres te ayudan a tu práctica docente; por ejemplo, recuerdo uno donde hablábamos de cómo incluir a los padres de familia para que se involucren a practicar la lectura junto con sus niños, en ayudarles también emocionalmente a sus hijos, los papás tenían un estilo de enseñar tradicionalmente, lo hacían de manera impositiva y el estudiante se veía obligado a participar en algunas clases se les veía llorosos, que no estaban cómodos, entonces la idea era trabajar con el padre de familia, a veces el papá no acepta que ellos deben de dar un soporte emocional a sus hijos, hacerles entender cuán importante es ese soporte que deben darle a sus hijos en la parte emocional” (Docente N° 3 de la IIEE°21615, comunicación personal, 06 de octubre de 2021)

“Los talleres son muy buenos, la predisposición del personal lo hace muy dinámico, todos los talleres sin excepción han sido muy útiles para ponerlos en práctica con nuestros estudiantes y los padres de familia” (Docente E de la IIEE N°20066, focus group, 19 de agosto de 2021)

No obstante; por el contrario, se identificaron aspectos negativos y oportunidades de mejora en el desarrollo de los talleres: la necesidad de mejorar las coordinaciones con la UGEL N°14 para evitar cruces de horarios y así facilitar la participación de los docentes y directivos; asimismo, considerar un mejor alineamiento entre las temáticas que se repiten entre sí para ofrecer una metodología común, de acuerdo a los testimonios brindados:

“Se debería tener más coordinación con la UGEL, es muy interesante lo que aprendemos en el programa y también lo que vemos en la UGEL, yo quisiera por ejemplo participar en todos los talleres y no perderme ninguno, la idea sería que coordinen para que no se crucen y así todos los maestros podamos participar” (Docente N° 4 de la IIEE°21502, comunicación personal, 15 de octubre de 2021)

“Habían algunos temas de trascendencia, con la UGEL 14 también tenemos talleres, a veces el programa de Aprender para Crecer nos da el mismo tema, pero a veces nos presenta otro esquema, por ejemplo, para hacer una sesión de aprendizaje, la UGEL 14 y luego el programa APC trae otras novedades, cada uno trae ideas diferentes , sería ideal coordinar bien, para llevar una sola idea, para ir un solo camino, de manera más

coordinada (...) lo he sentido un poco separado, UGEL por un lado, y aprendiendo para crecer por otro lado, solo les pediría que coordinen más para llevar un solo camino (...) Asimismo, sentí demasiada carga laboral, no podía participar de los talleres en su totalidad” (Docente N°2 de la IIEE°20896, comunicación personal, 15 de octubre de 2021)

En segundo lugar, se presentarán las percepciones vinculadas a los webinars o conferencias virtuales. Considerando los aspectos positivos, se destacan que las conferencias y/o webinars han permitido ahondar en el conocimiento del Currículo Nacional para mejorar la práctica docente de los maestros y maestras participantes, así como el manejo de las herramientas digitales y TICS:

“Los webinars son muy buenos porque nos permiten conocer más sobre el currículo nacional que se ha implementado, nos estamos empoderando ya que a veces por circunstancias no conocíamos tan a fondo, analizar el currículo nacional nos ayuda a mejorar nuestra práctica docente, si nosotros queremos mejorar nuestra educación, debemos conocer estos conceptos importantes y aplicarlos en nuestras aulas (...) Por ejemplo, el currículo nacional es transversal a varios temas, empezando a analizar las características del estudiante mediante los estándares, analizar las competencias de cada una de las áreas, qué criterios de evaluación son necesarios para la evaluación con nuestros estudiantes en cada una de las sesiones de acuerdo a las experiencias de aprendizaje, en los webinars nos fueron dando estos conocimientos de a pocos” (Docente N° 4 de la IIEE°21502, comunicación personal, 15 de octubre de 2021)

“Nos dan a conocer el manejo de las TICS mayormente, donde nos indicaban paso a paso como utilizar el drive, guardar los archivos en la nube, también en el WhatsApp, también como podíamos archivarlo en la nube para tener espacio en nuestros celulares” (Docente N°3 de la IIEE°21615, comunicación personal, 06 de octubre de 2021)

Sin embargo, algunos testimonios resaltaron oportunidades de mejora a tomar en consideración en los webinars desarrollados; parte de ello aborda la necesidad de variar las temáticas vistas en las conferencias virtuales, mejorar la coordinación con la UGEL para evitar cruce de horarios, compartir las grabaciones de los webinars en el caso de aquellos docentes que no puedan participar de manera sincrónica y profundizar en cómo aterrizar el Currículo Nacional al nivel local de manera descentralizada:

“Se ve los mismos temas, las mismas estrategias, ahora se ha visto lo que es lectura,



ahora con todo lo que tenemos a la mano, tenemos mucha información, ya depende de cómo cada maestro quiera aprovechar la información” (Docente N°1 de la IIEE°20066, comunicación personal, 20 de septiembre de 2021)

“Se nos cruza con el horario por actividades con la UGEL, sería ideal que nos compartan los webinars grabados para seguir aprendiendo, no es que no queramos participar, sino que se cruzan las actividades”. (Docente N° 4 de la IIEE°21502, comunicación personal, 15 de octubre de 2021)

“No cerrarnos en analizar solamente las características del currículo nacional sino también buscar cómo aterrizarlo en las escuelas pero siguiendo el camino según la directiva 222 donde dice que los documentos deben tener una ruta, primero lo que emite el Ministerio de Educación, el currículo nacional, luego analizar los documentos que emite la DREL y luego la UGEL para que luego aterrice en la institución educativa, creo que ahí le estamos dando como si fuera un paso muy grande que nosotros desde el currículo nacional vayamos a las escuelas, ahí creo que está la falencia, porque no todo el Perú es igual, estamos hablando de un país multicultural, diferentes contextos, realidades, darle al maestro esos documentos dependiendo del contexto donde se desarrolla” (Docente N°2 de la IIEE°20896, comunicación personal, 02 de octubre de 2021)

En tercer lugar, se describirán a continuación las percepciones relacionadas a los grupos de inter aprendizaje virtuales (GIAV). Tomando en consideración las fortalezas y/o aspectos positivos, este espacio permite que los y las docentes y directivos compartan buenas prácticas y socialicen experiencias con sus colegas pares. Asimismo, se pueden compartir dudas e inquietudes que surgen en el desarrollo del quehacer educativo en modalidad remota:

-

“Uno puede expresar y compartir estrategias que le han funcionado, compartimos como lo podemos aplicar en las escuelas, es muy enriquecedor ya que otro maestro lo puede tomar y de repente agregarle algo más y aplicarlo en su escuela también, cada momento de interactuar con otros colegas y coordinadores del programa, es enriquecedor porque podemos implementar nuevas estrategias en nuestras aulas (...) Todos aprendemos de todos” (Docente A de la IIEE°20066, focus group, 19 de agosto de 2021).

“Cuando estamos en comunicación con otros profesionales, colegas es enriquecedor. Aprendemos de sus experiencias. Se ha buscado atender las dudas que tenemos los

docentes. Hemos recibido la orientación necesaria (...)” (Docente N°2 de la IIEE°20896, comunicación personal, 02 de octubre de 2021)

“En los GIA nos han estado brindando orientaciones sobre estrategias para utilizar en las clases virtuales, aplicamos medios tecnológicos para llegar a nuestros estudiantes (...) También hay GIAS sobre las programaciones, cómo podemos guiar nuestro trabajo con ejemplos. Nos sirve como un refuerzo para mejorar nuestras actividades diarias y tener aprendizaje entre pares, de manera colectiva” (Docente B de la IIEE°20066, focus group, 19 de agosto de 2021).

No obstante, también se presentaron debilidades en su desarrollo, principalmente, referidas a la conectividad a internet, el cruce de horarios con otras actividades dirigidas a docentes y que no siempre se pueden aplicar las estrategias compartidas, debido a las condiciones socioeconómicas del contexto de los estudiantes:

“Tuvimos la debilidad de que nos piden participar en otras actividades de la UGEL; por ejemplo, en el mes de abril me perdí dos capacitaciones del programa, porque se cruzaba con una actividad para docentes con necesidades especiales, tenía que priorizar ello. (Docente C de la IIEE°20066, focus group, 19 de agosto de 2021).

“La maestra nos convoca mediante el WhatsApp del grupo, participamos en las reuniones, es magnífico. A veces la dificultad es que algunos maestros están en las zonas de Oyón donde no hay mucha señal y se corta (...) nosotros hemos sugerido maestra necesitamos hablar de este punto y la maestra lo considera” (Docente D de la IIEE°20066, focus group, 19 de agosto de 2021).

“A veces tenemos algunas debilidades como la conectividad, de nosotros mismos que a veces no podemos ingresar, y también que tenemos que ver la realidad del lugar donde nos encontramos, nuestros estudiantes no siempre cuentan con los medios económicos para utilizar los aplicativos que nos enseñan como Meet o Zoom” (Docente E de la IIEE°20066, focus group, 19 de agosto de 2021).

Finalmente, se recogieron las percepciones de docentes y directivos con relación a la estrategia formativa de asesoría y acompañamiento pedagógico virtual, se evidencia que es una estrategia altamente valorada por las docentes de la red Oyón, debido a que les permite profundizar en sus oportunidades de mejora en el contexto de virtualidad, debido

a que cuentan con un espacio individual para recibir asesoramiento a cargo de la formadora asignada; además de ello, se identificó que el vínculo con la formadora es positivo, cercano y cordial:

“La estrategia que más valoro es la asesoría, la maestra Roxana ha buscado la estrategia de buscar el horario que tengamos disponible para el asesoramiento, ya que a veces el tiempo es apremiante y la tarea como docente y encargada de dirección se acumula demasiado, tienes que atender padres, a la UGEL cuando te llama, es una carga muy ardua al inicio, atender a varios grupos, la mayor parte que yo trabajo es con WhatsApp y en otros casos tengo que realizar llamadas individuales, tengo que atender a todos. Ahí hemos buscado fechas para trabajar asesoramiento inclusive fines de semana. El asesoramiento ha sido muy enriquecedor, ya que también nos ha ayudado en planificar nuestras experiencias de aprendizaje, nuestras sesiones que día a día hemos ido trabajando, redactar situaciones significativas, criterios de evaluación en función a las características y contextos de nuestros estudiantes. Me ha ayudado también a ver que lenguaje debo utilizar para que el estudiante pueda entender lo que deseamos que ellos logren.” (Directora N°1 de la IIEE N°20895, comunicación personal, 20 de agosto de 2021).

“Sobre la formadora, he visto es una persona que sabe llegar, entiende los problemas que a uno se le pueda presentar, no es una persona cerrada. Porque por ejemplo antes tuvimos una formadora que no entendía, era muy cerrada, no tenía muy buena disposición”. (Docente B de la IIEE°20066, focus group, 19 de agosto de 2021).

“La formadora siempre está atenta a orientarnos al respecto, recordarnos las actividades, tiene mucha paciencia y es comprensiva, nos absuelven nuestras dudas oportunamente”. (Docente D de la IIEE°20066, focus group, 19 de agosto de 2021).

“La maestra Roxana no tiene duda en aclararte puntos que tengas dificultad, o dudas, la maestra excelente, te indica, creo que hasta el momento lo ha venido realizando muy bien. (Docente E de la IIEE°20066, focus group, 19 de agosto de 2021).

“Muy buen acompañamiento he recibido por parte de la maestra Roxana [...] La relación es muy cercana, muy buena, muy comprensiva [...] a veces había actividades con la UGEL que se coordina por red, y la UGEL se cierra, no entiende, y reprogramamos nuestras sesiones con otra fecha con la maestra Roxana y ella comprendía [...] la maestra está constantemente informándonos sobre las actividades del programa, para que recordemos está en constante comunicación, está muy atenta a nosotros” (Docente N°1 de la

IIEE°20066, comunicación personal, 20 de septiembre de 2021).

“Hay bastante interacción con ella, por llamadas, con alguna actividad que comparte con nosotros [...]La maestra Roxana siempre ha estado al pendiente, con las tareas, las actividades que nos propone, siempre está entregándonos pautas, tips, alcances, orientaciones, no tengo ninguna queja, siempre es accesible para despejar dudas [...]Es bastante asequible, ella está a disposición en cada momento que lo necesitamos. (Docente N°2 de la IIEE°20896, focus group, 02 de octubre de 2021).

Es importante precisar que, a diferencia de las otras estrategias formativas, en esta oportunidad, no se han registrado comentarios negativos u oportunidades de mejora.

#### **4.3.1.2 Aula virtual de aprendizaje (AVA)**

Con relación al aula virtual de aprendizaje (AVA), se recogieron percepciones de los docentes y directivos con relación a los materiales digitales, accesibilidad a la plataforma, frecuencia de actividades y las evaluaciones realizadas.

En primer lugar, con referencia a los materiales recibidos, los docentes y directivos entrevistado(as) señalaron principalmente que sería enriquecedor recibir materiales audiovisuales; de manera específica, videos que sean dinámicos de realidades que puedan adecuarse al contexto del maestro, videos que sean referentes para su práctica docente y videos que faciliten la labor entre el maestro y el estudiante, que puedan ser compartidos con sus alumnos. Así también, se comentó la importancia de recibir las grabaciones y materiales trabajados en los talleres y webinars, dado que no son compartidos con los/as docentes; por último, un docente que había participado previamente en la modalidad presencial del programa destacó que había recibido materiales físicos en aquella oportunidad, a diferencia de la edición virtual de ApC.

“Algunos materiales no se adecúan a nuestra realidad, sería excelente que tengamos materiales con ejemplos de nuestro contexto, nuestra realidad”. (Docente A de la IIEE°20066, focus group, 19 de agosto de 2021).

“Las diapositivas con la que ellos trabajan no sé si le hayan compartido a la directora, nosotros los docentes no hemos recibido ese material. Los materiales de los talleres, de los webinars no se comparten con nosotros al menos (...) en el aula virtual no tenemos mayores materiales de

clase, ahí solo tenemos actividades que vamos a desarrollar y presentar, y también nos piden subir las evidencias de los estudiantes, también tenemos ahí la evaluación de inicio y de salida” (Docente C de la IIEE°20066, focus group, 19 de agosto de 2021).

“Nos ayudaría tener videos, solamente no hay que enfocarnos en una realidad, sino compararlo con otras, podemos adecuar a nuestro contexto, no es una copia y pega de lo que funciona a otra maestra me va a funcionar a mí en su totalidad, pero si yo lo adapto, lo adecúo a mi contexto, sí puede funcionar las estrategias. Nos podrían compartir videos de otras realidades. (Docente N°2 de la IIEE°20896, comunicación personal, 02 de octubre de 2021).

“Con referente a los módulos sería bueno si se considera algún video como ejemplo para tenerlo como referente, porque mayormente nos dan puro texto y a veces, cuando leemos mucho texto nos aburrimos” (Docente N°3 de la IIEE°21615, comunicación personal, 06 de octubre de 2021).

“Nos deberían compartir videos más dinámicos, para que, a través de ello, podamos compartirlos con nuestros alumnos, va a posibilitar mejor el aprendizaje, de repente convirtiéndonos a su vez como transmisores del conocimiento a nuestros estudiantes. (Docente F de la IIEE°20066, focus group, 19 de agosto de 2021).

“Hasta el momento no he recibido materiales, solamente aquella vez la formadora Roxana nos envió unos PDF, porque se supone que en cada módulo tiene sus textos. En manera presencial nos entregaban los módulos en físico, pero en virtual no. No nos comparten los materiales de los webinars, conferencias, talleres, sería ideal que lo hagan, nos ayudaría (Docente G de la IIEE°20066, focus group, 19 de agosto de 2021).

Segundo, con relación a la accesibilidad a la plataforma y aula virtual de aprendizaje, se identificó que no ha habido mayores inconvenientes al respecto en el año 2021; a diferencia de lo ocurrido en el año 2020, lo cual es comprensible dada la curva de aprendizaje y adaptación del docente a la modalidad de trabajo a distancia:

“El año pasado era un poquito complicado, antes teníamos te mareabas, ahora ha mejorado” (Docente A de la IIEE°20066, focus group, 19 de agosto de 2021).

“No he tenido problemas para conectarme a la plataforma del aula virtual, el acceso a la plataforma y el aula virtual es bueno” (Docente B de la IIEE°20066, focus group, 19 de agosto de 2021).

“Al inicio sí tuve dificultades, para subir los trabajos, la formadora me orientó, alguna vez tuve también una dificultad por temas de mi familia, por salud de mi familia y la formadora fue muy comprensiva, te hace sentir comprendida, es muy empática” (Docente C de la IIEE°20066, focus group, 19 de agosto de 2021).

Tercero, en cuanto a la frecuencia de las actividades realizadas, se resalta que fue adecuada; sin embargo, faltó coordinación más cercana con la UGEL para evitar el cruce de horarios y de actividades programadas a fin de que los docentes y directivos puedan participar de la totalidad de actividades de Aprendiendo para Crecer:

“La frecuencia de sesiones me ha parecido bien, siempre se coordinaba con la maestra formadora para no saturar a los docentes. (Directora N°1 de la IIEE N°20895, comunicación personal, 20 de agosto de 2021).

“Está bien la distribución de tiempo, a veces nosotros quisiéramos más, pero se cruza con otras actividades de la UGEL. La idea es que tengamos el tiempo suficiente para que nosotros podamos participar” (Docente N°1 de la IIEE°20066, comunicación personal, 20 de septiembre de 2021).

“Los docentes tenemos una agenda recargada propia de la institución educativa, el Gobierno Regional, la DREL que nos proponen otras actividades también. Tenemos dos veces por semana actividades con el programa, pero a veces no he podido participar por el cruce con otras actividades. (Docente N°2 de la IIEE°20896, comunicación personal, 02 de octubre de 2021).

Por último, con respecto a las evaluaciones programadas en el aula virtual, se ha señalado que es pertinente realizarlas al inicio y al culminar los módulos considerando calificación para que el docente/directivo conozca en qué aspectos debe mejorar y cuáles está desarrollando de manera adecuada. Si bien al inicio no se visualizaban las calificaciones, este percance fue corregido en el 2021 lo cual permitió que los y las docentes revisen periódicamente sus avances, oportunidades de mejora y progresos.

“Me gustaría que siempre antes de iniciar un módulo se realice una evaluación de entrada con su calificación, para ir viendo como inicia el docente en este módulo y como debe terminar. Al inicio no había esto, pero luego al final lo consideraron. Debe ser necesario

poner la calificación” (Docente A de la IIEE°20066, focus group, 19 de agosto de 2021).

“Las evaluaciones son cualitativas, se realizan al inicio y al finalizar. Desde el módulo 5 es inicio y salida, antes solo teníamos ejercicios durante el módulo. La evaluación es vigesimal”. (Docente F de la IIEE°20066, focus group, 19 de agosto de 2021).

“Las evaluaciones de entrada sirve para ver qué tanto conocemos, qué tanto sabemos, luego de que ya recibimos las orientaciones, tenemos la evaluación de salida. Si alguien contesta errado, puede volver a intentarlo, pero las preguntas están cambiadas. Puedo volver a leer el texto y hacer un segundo intento con diferentes preguntas. Antes, no se sabía si estaba bien o mal en la evaluación, pero ahora sí a partir del 3er módulo”. (Docente 3 de la IIEE°21615, comunicación personal, 06 de octubre de 2021).

#### **4.3.1.3 Módulos formativos**

Durante el periodo de ejecución del programa ApC durante el periodo de pandemia, se realizaron ocho (08) módulos formativos. Durante el 2020, se desarrollaron los módulos N°1: Herramientas en la educación a distancia, N°2 Fundamentos pedagógicos; mientras que, durante el 2021, se realizaron los módulos N°3 Uso pedagógico de las tecnologías de la información y comunicación en la educación remota, N°4 Planificación curricular en base a experiencias de aprendizaje, N°5 Soporte emocional a las familias en educación remota, N°6 Estrategias para la enseñanza y aprendizaje de la oralidad, lectura y escritura, N°7 Estrategias para la enseñanza y aprendizaje de matemática a través de la resolución de problemas y N°8 Estrategias para la enseñanza y aprendizaje de las Ciencias.

Durante las entrevistas semiestructuradas y focus group, se recogieron las percepciones de docentes y directivos con respecto a en qué medida la formación virtual recibida en cada módulo ha contribuido a mejorar su labor docente en el contexto de pandemia; cabe mencionar que, debido a la temporalidad de las entrevistas, la información levantada corresponde del módulo N° 1 al módulo N°6.

#### ***Módulo 1: Herramientas en la educación a distancia***

Los testimonios de docentes y directivos entrevistados(as) reflejan que el módulo ha contribuido a mejorar el manejo de TICS y aplicativos requeridos para el desarrollo de la educación remota, tales como el Zoom Google Meet, Kahoot, Google Drive, Google

Calendar, entre otros. No obstante, también se evidencia que no todas las herramientas tecnológicas aprendidas han podido aplicarse, debido al contexto que viven sus estudiantes, quienes muchas veces no cuentan con conectividad a internet o dispositivos electrónicos:

“Empezamos con el uso de las aplicaciones, como usar el google drive, el calendario para organizar nuestras actividades, en el Padlet, los juegos con el Kahoot, ha sido desafiante el uso de las aplicaciones. Ahora ya sabemos cómo compartir en google Meet” (Docente A de la IIEE°20066, focus group, 19 de agosto de 2021).

“Me ha ayudado mucho el manejo de las TICS, a pesar de la recargada agenda administrativa que uno tiene como directivo, pero sí me ha ayudado [...] Hemos fortalecido nuestras competencias profesionales, pero un poco la dificultad de que no todo se aplica. Si el docente ha logrado participar en las diferentes actividades GIA, talleres, conferencias, de otra forma ha llegado también a sus estudiantes aplicando las estrategias que se han compartido y también con las fichas que se les ha dado también a los padres de familia”. (Directora N°1 de la IIEE N°20895, comunicación personal, 20 de agosto de 2021).

“Hay algunos aplicativos y herramientas que nos ayuda en nuestra labor, que nos han facilitado el trabajo del maestro. Por ejemplo, cómo descargar los archivos, el chat. Hay docentes que trabajamos con el formulario zoom, el classroom, el Meet” (Docente B de la IIEE°20066, focus group, 19 de agosto de 2021).

“El año pasado fue muy difícil porque encontrábamos a estudiantes con poco conocimiento sobre el uso de la tecnología, el uso de los celulares, lo más aplicado que se hizo de acuerdo a la realidad y la economía de los padres de familia fue trabajar con el WhatsApp, de ahí nos hemos venido agenciando de como transmitir los conocimientos a ellos. Por ejemplo, este año hemos trabajado con fichas, a la vez de que vamos comunicando por el WhatsApp, se plasmaba en una ficha y se va entregando semanalmente, lo pueden leer y releer, para que puedan comprender cuál es el objetivo. Es combinar lo que uno va aprendiendo del módulo del curso con lo que nos va funcionando en estas circunstancias durante el trabajo remoto” (Docente N°2 de la IIEE°20896, focus group, 02 de octubre de 2021).

“Todos estos temas de la pedagogía virtual nos favorecen bastante, ya la virtualidad está inmersa en nosotros. Vamos a continuar con la tecnología. Yo lo que recomendaría que manera especial es que continuemos con estos talleres, con el módulo 1 que es ver



aplicaciones tecnológicas, esto nos va a permitir fortalecernos nosotros como docentes y también a nuestros estudiantes” (Docente C de la IIEE°20066, focus group, 19 de agosto de 2021).

“Personalmente, era como para recordar, porque esos temas ya los estábamos viendo en Perú Educa [...] a mí me llenan de conocimientos de cómo usar los aplicativos: Zoom, Meet, pero no puedo trabajar así mas solo por llamada por la realidad que viven mis niños, solo he podido utilizar el 40%, no lo he podido llevar a la práctica con mis estudiantes” (Docente D de la IIEE°20066, focus group, 19 de agosto de 2021).

“En el módulo 1 nos enseñaron el classroom, el Kahoot, crear salas, el uso del zoom, el Meet, se trató de aplicar eso, pero lastimosamente no funcionó porque esas herramientas demandan más el uso del internet y viendo la situación de los padres de familia, era difícil, porque gasta más internet, si ingresaban solo podían conectarse unos minutos, no lograban estar toda una clase, no podíamos entonces seguir trabajando de esa manera (...) Uno puede aprender mucho, pero vamos a ver qué es lo que nos funciona acorde de nuestra realidad, los padres a veces están recargando 5 soles, 10 soles y por ejemplo, para que dure una clase en Meet, es más gasto, la idea es que todos los estudiantes participen no solamente un grupo (...) Ahora tengo un grupo en WhatsApp y otros a los que les llamo por teléfono, tenemos que adecuarnos a la realidad de cada estudiante”. (Docente N° 1 de la IIEE°20895, comunicación personal, 19 de agosto de 2021).

## ***Módulo N°2 Fundamentos pedagógicos***

Los testimonios de docentes y directivos entrevistados(as) evidencian que el módulo ha favorecido el desarrollo de estrategias pedagógicas para la retroalimentación, la evaluación formativa y otros aspectos relevantes para mejorar la práctica pedagógica y el trabajo con los estudiantes. Se ha recomendado alinear de manera más coordinada los temas en los que coincide la currícula del programa con la UGEL N°14 Oyón:

“El segundo módulo nos ayudó a ver estrategias de cómo trabajar en diferentes áreas. Cada área tiene sus procesos didácticos y pedagógicos diferentes, teníamos que conocer más sobre como aplican estrategias para realizar la retroalimentación, la evaluación formativa. Todo ello, en su conjunto nos ha ayudado a mejorar la práctica docente. Nos permite mejorar la retroalimentación y evaluación, de manera transversal a los cursos”. (Directora N°1 de la IIEE°20895, comunicación personal, 20 de agosto de 2021).

“EL módulo dos nos apoyó en poder llegar al estudiante, como ayudar al estudiante a superar sus dificultades en el trabajo remoto” (Docente N°4 de la IIEE°21502, comunicación personal, 15 de octubre de 2021).

“Ha sido un gran reto para nosotros como docentes, para los alumnos y padres de familia. El módulo ha sido bastante favorable nos ha permitido ver resultados en los chicos, me gustaría que se repita ese módulo. Lo que más me fue útil fue recordar el aspecto pedagógico, que el niño esté pendiente en el tema, poner en práctica la modalidad que se está dando tomando en cuenta la tecnología, en mi caso, lo pongo en práctica a través del WhatsApp, los chicos están más adecuados a que puedan enviar sus trabajos a tiempo” (Docente A de la IIEE°20066, focus group, 19 de agosto de 2021).

“Mi recomendación sería que se coordine mejor con la UGEL 14 para que vaya acorde a lo que se trabaja con la UGEL, no trabajar aisladamente” (Docente C de la IIEE N°20066, focus group, 19 de agosto de 2021)

### ***Módulo 3: Uso pedagógico de las Tecnologías de información y comunicación en la educación remota***

Los testimonios de docentes y directivos entrevistados(as) evidencian que las estrategias vinculadas al uso pedagógico de las TICS en el marco de la educación a distancia favorecen la relación entre el/la docente y estudiante, inclusive promoviendo una mejor comprensión de la educación a distancia, sus procesos, sus objetivos, propósitos y utilizar herramientas útiles para llevarla a cabo desde casa. También se revisaron pautas para la retroalimentación, pautas para desarrollar las clases virtuales, estrategias para llegar mejor al estudiante y mejorar la practica pedagógica, de tal manera que se puedan promover mejores experiencias de aprendizaje en el marco de la educación remota y el uso de las herramientas tecnológicas disponibles:

“El niño si no puede interactuar con el maestro se siente mal o se distrae, por eso tuve que tomar la decisión de trabajar de manera presencial hasta la primera semana del mes de agosto, vine a trabajar desde Huancayo para trabajar con ellos. Al inicio estuve trabajando de una manera virtual, pero veía una realidad distinta entonces decidí ir a Oyón a trabajar de manera presencial, tengo a mi cargo los grados de 1ero y 2do primaria” (Docente N°2

de la IIEE N°20896, comunicación personal, 02 de octubre de 2021)

“El módulo fue muy bueno, es importante que no nos situemos solamente en un aula, sino también lo enriquecedor que puede ser nuestra casa para la práctica docente, ahora que estamos trabajando a distancia, por ejemplo, elaborar un laboratorio con materiales que tengan en su casa a disposición, también que tengan un lugar apropiado para que puedan aprender y practicar las lecturas, que se den unos minutos para practicarlas con los padres de familia” (Docente D de la IIEE N°20066, focus group, 19 de agosto de 2021)

“El acompañamiento a distancia que se ha desarrollado de una forma virtual, utilizando las herramientas tecnológicas disponibles, aprovechando las bondades de la tecnología, además el apoyo que hemos recibido por parte de la formadora ha sido muy importante” (Docente E de la IIEE N°20066, focus group, 19 de agosto de 2021)

“Es importante la educación a distancia, más ahora en los tiempos que estamos viviendo, para desarrollar las clases virtuales, cómo llegamos al estudiante cuáles son las estrategias que utilizamos para mejorar nuestra práctica pedagógica. En el módulo nos daban orientaciones para mejorar las experiencias de aprendizaje que estén alineadas a los criterios de evaluación, para que se pueda llegar a realizar el propósito, el producto de dicha experiencia de aprendizaje, unos talleres de planificación, nuevos formatos donde éramos libres de escoger si queríamos seguir con el mismo modelo, ha logrado mejorar en ciertos aspectos por lo menos de manera particular”. (Docente F de la IIEE N°20066, focus group, 19 de agosto de 2021)

#### ***Módulo 4: Planificación curricular en base a experiencias de aprendizaje***

Los testimonios de docentes y directivos entrevistados(as) reflejan aprendizajes valiosos en materia de planificación de actividades y experiencias de aprendizaje significativas que estén acorde al contexto del alumno; es decir, les ha permitido a los docentes mejorar la planificación y organización de sus sesiones de aprendizaje, y así lograr mejores resultados en sus estudiantes e incrementar su motivación en el aula. No obstante, se señala también cruce de horarios con actividades de la UGEL, la necesidad de adecuar los ejemplos al contexto y realidad del estudiante y cierta recarga laboral por parte de algunos docentes:

“El módulo nos ha ayudado a situarnos a proponer actividades significativas donde el

estudiante tenga el interés, la motivación al desarrollarlas, relacionadas a su contexto, que sean motivadoras para sí mismo. Ahí estamos hablando de experiencias de aprendizaje situadas al contexto del estudiante, en como esas situaciones deben ser abordadas de manera que el estudiante lo comprenda, y logre afrontar los retos propuestos” (Docente N°4 de la IIEE N°21502, comunicación personal, 15 de octubre de 2021)

“En el desarrollo de las sesiones se articulan el programa ApC con los lineamientos del Ministerio de Educación [...] Hemos aprendido cómo podría ser la situación significativa, como podríamos proponer las actividades, las sesiones, allí ya se entendía mejor la literatura de lo que te dice el currículo nacional, las orientaciones pedagógicas de lo que te dice el Ministerio, ahí se podía entender mejor” (Docente A de la IIEE N°20066, focus group, 19 de agosto de 2021)

“El módulo me ha ayudado a la planificación y la retroalimentación de nuestras sesiones de aprendizaje, a la vez nos permitió rescatar algunas evidencias de los estudiantes para retroalimentar, saber dar el feedback a los alumnos” (Docente B de la IIEE N°20066, focus group, 19 de agosto de 2021)

“Hemos estado en paralelo con la UGEL también, lo he visto un poco más alineado el programa. Teníamos una fortaleza de que la UGEL 14 también estaba haciendo un programa “Educa Oyón” [...] La mayor dificultad es el horario, uno anda un poco cansado” (Docente C de la IIEE N°20066, focus group, 19 de agosto de 2021)

“Si nos ha ayudado para organizarnos mejor nuestras actividades de aprendizaje, para planificar semanalmente, que vamos realizando en el aula, nos ha servido para planificar que es el primer paso para poder ver los resultados de nuestros estudiantes, una buena planificación da mejores resultados” (Docente E de la IIEE N°20066, focus group, 19 de agosto de 2021)

“Para elaborar experiencias de aprendizaje nos basamos en la plataforma del MINEDU, pero siempre adaptando a nuestra realidad y en ese punto, he visto que algunas cosas no siempre están de acuerdo a la realidad que tenemos. Entonces, ya eso es como que te doy un ejemplo, pero tu estas en Lima, no en una zona rural, ese ejemplo lo tienes que adaptar al contexto de tu realidad” (Docente N° 1 de la IIEE N°20066, comunicación personal, 20 de septiembre de 2021)

### ***Módulo 5: Soporte emocional a las familias en educación remota***

Los testimonios de docentes y directivos entrevistados(as) demuestran que, dada la coyuntura de emergencia sanitaria, se ha visto muy pertinente contar con estrategias para brindar apoyo emocional a los padres de familia y estudiantes; asimismo, a través de ello, se ha logrado concientizar también a los padres y madres sobre la importancia de brindar soporte a sus menores hijos durante el periodo de pandemia, y así puedan desempeñarse adecuadamente en la educación remota:

“El módulo ha sido fundamental, porque teníamos la necesidad de trabajar con los padres de familia. Teníamos que ir casa por casa a concientizar a los padres y madres para que ellos puedan apoyar a los pequeños, porque nosotros nos podíamos estar con ellos y emocionalmente, uno como maestro ya se siente mal, imagínese los estudiantes. Los estudiantes con sentarse al escuchar al maestro, al compartir se motivaban, era muy diferente, entonces ahora se sentía que no querían prestar atención. Los más grandes se ponían rebeldes con los padres de familia, entonces brindarles estrategias para que los padres apliquen con sus hijos era muy difícil. Ahora vemos que los padres de familia se están integrando a la educación remota, están acompañando a sus hijos ha sido enriquecedor, nosotros no sabíamos cómo trabajar ese asunto con los padres de familia, se ha tenido que concientizar de su rol y su importancia fundamental en el aprendizaje de sus hijos [...]Ha sido muy apropiado y necesario para nuestro trabajo en educación remota” (Directora N°1 de la IIEE N° 20895, comunicación personal, 20 de agosto de 2021).

“Este módulo ha sido muy importante, porque ahora hemos tenido problemas emocionales en las familias, con los estudiantes, la falta de concentración, problemas de irritabilidad en los niños, los padres entendieron que son una pieza importante para el desarrollo de sus pequeños, porque si el niño emocionalmente está enfermo no vamos a poder lograr nada. Hemos visto la importancia del soporte emocional a las familias y a los pequeños [...] Una recomendación, nos hubiera gustado que especialistas por ejemplo un psicólogo nos dieran estrategias y materiales de apoyo para seguir profundizando en este aspecto”. (Docente A de la IIEE N°20066, focus group, 19 de agosto de 2021)

“Referente a este módulo, lo que es rescatable es que he aprendido a diferenciar lo que es soporte emocional ha sido para los estudiantes, la familia que de alguna manera que ha estado la familia hospitalizada o un familiar enfermo, esta pandemia nos ha afectado a todos, todos hemos sufrido esa situación, hemos formado parte de ese problema, de esa coyuntura hemos sido afectados por la parte emocional. Entonces, entendí que es el

soporte socioemocional, lo que es el aprendizaje está muy influenciado por ello. Luego, más adelante como va a ser la nueva normalidad, todo eso va a necesitar un soporte emocional”. (Docente G de la IIEE N°20066, focus group, 19 de agosto de 2021)

“Nos ha podido ayudar como podemos aconsejar al estudiante que tenía alguna dificultad, no solamente de un familiar cercano, sino ver cómo podemos ayudar a nuestros estudiantes a que puedan aprender, todo lo que es un nivel emocional afecta demasiado en el aprendizaje de nuestros estudiantes. Ese módulo nos ha podido ayudar en eso. Tiene que ver bastante lo que es la empatía. Hay diversas realidades que tenemos con los estudiantes, ellos son muy resilientes” (Docente D de la IIEE N°20066, focus group, 19 de agosto de 2021)

“Así como el programa hace talleres con nosotros, quizás el programa podría contratar a un psicólogo para los niños o a los papás, eso ayudaría muchísimo de soporte emocional a los papás y mamás [...] a veces, el maestro es como un payaso, sonríe por fuera, pero llora por dentro, somos seres humanos y también nosotros tenemos problemas emocionales” (Docente N°2 de la IIEE20896, comunicación personal, 02 de octubre de 2021).

### ***Módulo N°6 Estrategias para la enseñanza y aprendizaje de la oralidad, lectura y escritura***

Los testimonios de docentes y directivos entrevistados(as) demuestran que el módulo ha sido enriquecedor para estimular en los y las estudiantes las competencias de lectoescritura. Para ello, se han desarrollado pautas y estrategias diversas; no obstante, también se evidencia que es dicha labor es bastante retadora cuando se trata de trabajar con los estudiantes más pequeños de 1er y 2do grado de primaria, dado que a través de los medios digitales es más complicado que desarrollen la competencia de la escritura. Señalan los y las docentes que es sustantivamente relevante el apoyo y soporte de los padres de familia, aun pese a las dificultades económicas, para el cumplimiento de estos logros de aprendizaje, que son fundamentales al ser pilar en la educación de sus hijos:

“Finalmente, en el módulo 6, estrategias para el aprendizaje de escritura y lectura, que está en curso, es bastante retador porque nos ayuda a forjar que el estudiante cultive la cultura de lectura, que muchos peruanos no tenemos, no es fácil desarrollar ese hábito en los niños y en las familias, pero tenemos el reto de comprometer a los padres de familia a que

puedan contribuir a ello. Si queremos una mejor educación, es importante la comprensión lectora, el hábito de leer” (Docente A de la IIEE N°20066, focus group, 19 de agosto de 2021)

“Estamos aplicando las estrategias de la UGEL, las macro reglas para que el estudiante pueda comprender el texto, le interese más los textos que lee. Que el estudiante tenga la libertad de elegir los textos. A los niños por ejemplo les gusta conocer algunos casos del área de personal social, a otros, experimentos relacionados con animales, con las ciencias naturales. Entonces, no obligarlos a leer un solo tipo de texto, sino darles libertad” (Docente B de la IIEE N°20066, focus group, 19 de agosto de 2021)

“Este módulo para mi es la columna vertebral del programa, porque lo que el niño necesita primero es entender lo que está leyendo y la mayoría no logra hacerlo, si el niño no lee, no entiende, no va a poder desarrollar problemas de matemática, razonamiento, tiene dificultades en la escritura. Este módulo nos ha brindado estrategias de cómo enganchar al estudiante para que tenga esas ganas, iniciativa de leer” (Docente C de la IIEE N°20066, focus group, 19 de agosto de 2021)

“El módulo 6 nos está ayudando a trabajar estrategias para mejorar la escritura, ahorita tenemos ese problema, porque eso lo estamos dejando para que trabajen los papás. No es como trabajar directamente con ellos, estamos logrando que los pequeñitos vayan leyendo, pero personalmente, tengo la dificultad de trabajar la escritura con ellos, porque con el celular no se puede trabajar muy bien. Los papás hacen la recarga de 5 soles para trabajar todo el día, trabajamos como mínimo 2 soles con ello, porque la mamá tiene que guardar los megas para trabajar al día siguiente, hay esa dificultad, eso es lo que veo en la realidad de mis niños [...] Ahora estamos aplicando las micro reglas de subrayado, suprimido” (Docente N°2 de la IIEE 20896, comunicación personal, 02 de octubre de 2021).

“Con relación a los contenidos, estamos tratando en el módulo 6 estrategias sobre el desarrollo de la oralidad, el desarrollo de la escritura, tener un mayor manejo, hay un intercambio de información, luego se manejan algunas preguntas, y la retroalimentación. Todo ello nos sirve para mejorar la labor pedagógica. No todos los estudiantes aprenden de la misma manera. La mayoría aprendemos en mayor cantidad cuando realizamos las actividades, a mí sí me ha servido bastante. Las dificultades que se van presentando se van afrontando mejor con este tipo de cursos de actualización” (Docente D de la IIEE N°20066, focus group, 19 de agosto de 2021)

### **4.3.2 Percepciones de docentes y directivos sobre el componente comunitario del programa ApC**

Con respecto al componente comunitario, se desarrollaron dos actividades tal como se mencionó anteriormente: la Maratón Peruana de la Lectura (MPL) y el desarrollo de fichas pedagógicas con padres y madres de familia.

Con relación a la primera actividad, la MPL, los(as) docentes entrevistado(as) refirieron que es una actividad recurrente que permite de manera favorable integrar a los miembros de la familia, principalmente a padres y madres, en el desarrollo de competencias de lectura en sus menores hijos. Se percibe como una actividad valiosa para promover el hábito de la lectura en los estudiantes y su entorno familiar; a partir de los testimonios recogidos, se ha evidenciado el compromiso de los PPMFF para participar de la actividad con sus hijos e hijas. Sin embargo, se recomienda que se pueda planificar con mayor anticipación a fin de que la actividad se enfoque más en resultados y que el día central, 08 de septiembre, no necesariamente los PPMFF recién inicien las lecturas, sino que puedan presentar sus exposiciones, con cuáles obras se identifican, cómo pueden integrarlas a sus vidas y en sus pautas de crianza.

“Con respecto a la maratón de la lectura, es una actividad que se desarrolla para los padres, madres y estudiantes, para que todos nos pongamos a leer. En septiembre siempre se realiza, les sugerimos una lista de libros” (Directora N°1 de la IIEE N°20895, comunicación personal, 20 de agosto de 2021).

“Cuando les decimos a los estudiantes que va a ser un concurso todos quieren participar, cuando les dices que es una competencia, los niños quieren competir, les gusta, les llama la atención, quieren ser los primeros. El tema es que a veces los padres de familia trabajan fuera de casa y el niño se queda solo en casa. Por ejemplo, en mi aula, le pedimos que armen una escenografía, un fondo, luego que puedan leer la mayor cantidad de libros. Por ejemplo, una familia hizo su fondo de leyendo bajo las estrellas y las estrellas eran los contadores de cuantos libros iban leyendo, nos mandaron fotos, videos. Esta actividad se desarrolló el 8 o 9 de septiembre de 9 a 10 de la mañana en mi colegio, en ese horario, se les pedía que puedan leer la mayor cantidad de libros que puedan en la familia” (Docente N°1 de la IIEE N°20066, comunicación personal, 20 de septiembre de 2021).



“Los chicos no cuentan con muchos textos en casa, les enviábamos por pdf a su celular, el tema es, pero como hacemos para imprimir los textos, esa era la dificultad. Vi la motivación de los chicos para grabarse con sus papas, la motivación de los pequeños (...) Esta actividad la habíamos coordinado con anticipación con la maestra Roxana, se fijó las fechas, la UGEL nos envió un documento para poder llevar este evento, nos puso las estrategias como tenía que ser, que estrategias teníamos que trabajar nosotros y lo llevamos a cabo el día que lo teníamos que realizar” (Docente N°3 de la IIEE N°21615, comunicación personal, 06 de octubre de 2021).

“Como dice su nombre, maratón, el que lee más libros ganan, los papas tenían que leer libros con sus hijos. Si son niños de 1er grado y todavía no podían leer, la papa tenía que leer con su niño. Pero algunos papas tenían la dificultad de que no había textos en casa, esa era una dificultad que se tenía. Nosotros como maestros recibíamos fotos, videos, algunos hacían grabación de audio, de esa manera se compartían las historias que leían nos enviaban a nosotros los maestros y nosotros enviábamos a la maestra Roxana las evidencias. Luego, le decíamos al niño, a ver del tal librito que has leído quiero que me leas una partecita y ahí veía la retroalimentación del texto” (Docente N°2 de la IIEE N°20896, comunicación personal, 02 de octubre de 2021).

Por otro lado, sobre el desarrollo de fichas pedagógicas, se identificó que aquellas fueron útiles para trabajar temas puntuales con los PPMMFF como la competencia de lectoescritura y el soporte emocional a familias, sobre todo, cuando se trataba de estudiantes que no tenían una adecuada conectividad a internet; sin embargo, se presentaron múltiples oportunidades de mejora; por precisar algunas: el formato de envío de las fichas no siempre facilitaba su uso y aplicación con los PPMMFF y se requería mayor compromiso para que se apliquen las fichas a través de reuniones con padres y madres.

“Sería bueno que se difundan las fichas durante las reuniones con padres de familia para que así exista mayor compromiso y participación de los papas y mamás en su aplicación, cuál es su propósito y relevancia para apoyar a los estudiantes en casa” (Docente N°4 de la IIEE N°21502, comunicación personal, 15 de octubre de 2021).

“El problema era que las fichas me enviaban en PDF, y el tema era que las mamitas no tenían como descargar ese PDF o no sabían cómo usarlo. Hubiera sido ideal que se haya

hecho un diagnóstico, quizás enviar un paquete en presencial para ir a entregar casa por casa” (Docente N°2 de la IIEE N°20896, comunicación personal, 02 de octubre de 2021).

“No contamos con buen sistema, servicio de internet, los padres se iban a trabajar y dejaron a los chicos solos, entonces se vio que era mejor trabajar fichas, donde se tenían criterios de evaluación, por esa parte es que nosotros trabajamos las fichas [...] con los padres de familia, hemos trabajado entrevistas de cómo ellos pueden apoyar a sus niños y cómo se sienten con esta manera remota de acompañar a sus hijos y el trabajo emocional necesario [...] a algunos padres les enviamos las fichas por WhatsApp y a otros padres se las imprimimos; por ejemplo, un tema, qué hacer cuando mis hijos no quieren hacer la tarea, la idea no es que se ponga a gritarle o le exija, la idea es hablar con ellos, compartir juegos con ellos, darle ese soporte emocional, que el niño se sienta a gusto por aprender” (Docente A de la IIEE N°20066, focus group, 19 de agosto de 2021).

“En algunos módulos hemos tenido fichas. Por ejemplo, una de las fichas que hemos trabajado es con la estrategia de aprendizaje de lectura y escritura, cuáles son sus dificultades, a qué se compromete el padre de familia con estas actividades, estrategias. También, por otro lado, en el módulo de estrategias de soporte emocional, cómo se compromete el padre en el apoyo o soporte emocional a sus hijos”. (Docente B de la IIEE N°20066, focus group, 19 de agosto de 2021).

“Las fichas me han servido como material de soporte y lo usamos en talleres con padres de familia de nuestra escuela, permite que los papás y mamás reflexionen sobre el tiempo que dedican a sus hijos para apoyarlos en la escuela, es importante sensibilizarlos” (Docente G de la IIEE N°20066, focus group, 19 de agosto de 2021).

“Con las fichas para padres podemos lograr un mayor compromiso por parte de ellos y que se comprometan de acuerdo a su realidad. Es muy importante que ellos puedan acompañar a sus hijos e hijas en sus aprendizajes virtuales, los orienten, comprendan lo que necesitan, sean un soporte para los chicos; por ejemplo, en las estrategias de lectura desde la casa” (Docente E de la IIEE N°20066, focus group, 19 de agosto de 2021).

### **4.3.3 Percepciones de docentes y directivos sobre el propósito general del programa ApC**

Finalmente, los/as docentes y directivos fueron entrevistados con relación a sus percepciones generales sobre el programa tomando en consideración su propósito de

creación, de acuerdo a lo establecido en el marco lógico del programa: fortalecer las capacidades de los docentes y directivos para promover la participación de estudiantes y familias en las actividades educativas remotas que promueve el Ministerio de Educación.

Al respecto, se encontraron múltiples aspectos positivos y negativos. Las percepciones favorables destacaron la contribución del programa para fortalecer competencias y capacidades de maestros en el marco de la educación virtual a través de las diversas estrategias formativas: talleres, webinars, GIA, asesorías individuales; la mejoría identificada en los procesos pedagógicos de planificación, evaluación y retroalimentación a sus estudiantes; el logro de mayor involucramiento de PPMFF en la educación de sus menores hijo(as) a partir de la toma de consciencia en los PPMFF sobre la relevancia de su rol en el logro de resultados de aprendizaje de los estudiantes y la profundización en estrategias de soporte emocional para apoyar a sus alumnos y sus familias en el contexto de pandemia.

“Es muy bueno el programa porque nos permite tener mejores resultados en el aprendizaje de nuestros estudiantes, ahora más que nunca necesitamos de estrategias, durante la pandemia se nos ha hecho muy difícil adaptarnos a este sistema, nos permite ayudar a ver la importancia del padre de familia que va a influir en el aprendizaje de cada uno de sus hijos” (Directora 1 de la IIEE N°20895, comunicación personal, 20 de agosto de 2021).

“La percepción que tengo es que el programa aporta a fortalecer las competencias profesionales de cada uno de nosotros, sobre todo este modo virtual en el que todos nos hemos visto retados a innovar, a aprender, a cambiar, aprender sobre la educación virtual que es parte de nuestras vidas. En cuanto a los talleres, las GIA, los webinars que ofrecen, algunos maestros no participan al 100% porque tienen recarga laboral” (Docente B de la IIEE N°20066, focus group, 19 de agosto de 2021).

“El componente emocional que constituye un ingrediente básico para construir el apego de los niños, si tenemos por ejemplo 20 estudiantes, son 20 realidades diferentes, necesidades, contextos distintos [...] El programa nos ayuda a trabajar las diferentes áreas, las competencias, las capacidades, nos aporta bastante” (Docente A de la IIEE N°20066, focus group, 19 de agosto de 2021).

“Me ha servido un montón el programa, sobre todo el soporte socioemocional bastante interesante, de igual manera, las herramientas tecnológicas también. Felicito al programa

porque ha sido muy enriquecedor [...] los diferentes talleres, los GIA, el acompañamiento, el personal bastante asequible, de inmediato absuelven dificultades, eso hace que el programa sea muy gratificante, esto influye mucho porque tenemos el soporte cuando requerimos, la parte humana es valiosa, es muy programa muy gratificante y de gran utilidad la planificación curricular, por ejemplo” (Docente B de la IIEE N°20066, focus group, 19 de agosto de 2021).

“Este programa que se suma a las capacitaciones que tenemos constantemente en la UGEL N°14 que está capacitando al maestro, dentro de todo esto, como docente que recibo el programa la verdad ha estado muy bien” (Docente G de la IIEE N°20066, focus group, 19 de agosto de 2021).

“El programa nos ha permitido mejorar nuestra forma de evaluar, de retroalimentar, el trabajo reflexivo con los estudiantes [...] Me ha ayudado también a que el maestro pueda conectarse con el estudiante, en el acompañamiento pedagógico de la misma forma, las estrategias emocionales para el apoyo de los padres de familia. Entonces, nos ha brindado estrategias muy útiles para fortalecernos como maestros” (Directora 1 de la IIEE N°20895, comunicación personal, 20 de agosto de 2021).

“Nos ha permitido aclarar ideas, estrategias, inquietudes, dudas. Nos clarifica un poco más. Nos ayuda bastante” (Docente 3 de la IIEE N°21615, comunicación personal, 06 de octubre de 2021).

“El programa me ha ayudado a tener mayor claridad en cuanto a nuestras experiencias de aprendizaje y cómo involucrar a los padres en la educación de los niños, mejorar el soporte académico [...] Los niños están pasando por una etapa difícil, el soporte emocional que se les brinde es importantísimo. Estamos apoyando a los estudiantes. El módulo que contribuyó más en mi experiencia ha sido el módulo 3 de competencias socio emocionales” (Docente 4 de la IIEE N°21502, comunicación personal, 15 de octubre de 2021).

No obstante, los testimonios de los/as entrevistado/as también reflejaron percepciones negativas con respecto a oportunidades de mejora y dificultades identificadas en el cumplimiento del propósito del programa ApC. Aquellas se vincularon de manera sustantiva con la sobrecarga laboral ya existente en los/as docentes de aula y directivos, además de sus responsabilidades familiares en casa; por otro lado, también se destacó una constante en el cruce de horarios en actividades programadas con la UGEL N°14

Oyón y el requerimiento de alinear las propuestas y metodologías con aquella entidad pública del sector educación.

Adicionalmente, la limitada conectividad ha sido un factor que ha limitado la participación sin lugar a dudas y, por último, el contexto socioeconómico de los y las familias de estudiantes, reflejado en la carencia de dispositivos electrónicos en óptimo estado o recursos necesarios para conectarse a internet de acuerdo a lo requerido para las clases virtuales, no ha permitido que las estrategias y herramientas aprendidas en el programa puedan aplicarse en su totalidad.

“El trabajo que estamos desarrollando en la pandemia es demasiado recargado, no tenemos un horario, yo soy madre de familia, tengo que estar pendiente también de mi hija. El programa a pesar de ser virtual, ha sido recargar con algo adicional, con documentos, es cargado, a veces he querido desertar” (Docente N° A de la IIEE N°20066, comunicación personal, 19 de agosto de 2021).

“Nadie estaba preparado para las clases virtuales. A veces se escucha entre cortado, todo ello dificulta, a veces con mi primer grupo de estudiantes trabajo bien, pero luego a las 11:30 de la mañana ya empieza a fallar la señal, es todo un reto trabajar en la virtualidad [...] (Directora 1 de la IIEE N°20895, comunicación personal, 20 de agosto de 2021).

“El programa ofrece novedades, que no nos sigan hablando de sesión, de hacer nuestra experiencia, eso ya sabemos hacer, que nos traigan otras estrategias, otras novedades. Ir innovando. La UGEL está en lo mismo. Deben reunirse. A ver UGEL 14 cuál es tu plan de trabajo, yo como universidad Cayetano, recojo este plan y lo mejoro, así logro que el maestro me participe más, para evitar duplicar temáticas y que no se crucen los horarios” (Docente 2 de la IIEE N°20896, comunicación personal, 02 de octubre de 2021).

“Sin embargo, no todos los docentes contamos con la misma señal y conectividad lo cual dificulta que participemos en el programa. También tenemos otros programas que es Perú Educa y otro por parte de la UGEL que es Educa Oyón [...] El reto es cómo aplicamos y trabajamos con los chicos todo lo que aprendemos en los programas [...] Tengo madres solteras que no tienen dinero para comprar un celular con WhatsApp [...] El problema es que de qué me sirve todos los conocimientos, si luego no lo puedo aplicar con mis alumnos por la realidad que ellos viven y sus carencias económicas, tengo muchos padres o

madres de familia que no tienen posibilidades [...] La UGEL 14 ha repartido tablets para los de 4to grado a 6to grado, pero ¿cómo trabajamos con los niños de 1er grado a 3er grado? Una solución podría ser la donación de tablets a la institución educativa para apoyar a las familias y poder aplicar lo que estamos aprendiendo del programa, que hacemos llenándonos de conocimientos nosotros, cuando mi realidad es diferente no lo puedo impartir a mis pequeños. [...] ¿Qué puedo hacer que estrategias para trabajar con los niños que no tienen Zoom o Meet, que no tienen internet, ni celular?” (Docente 3 de la IIEE N°21615, comunicación personal, 06 de octubre de 2021).

“Considero que nos puedan compartir los materiales para leer, analizar. También quizás ir mejorando, los libros que tiene la Cayetano Heredia ir innovando, mejorando, lo que tengo del 2017, ahora lo que tengo 2020 ingresé y vi que no cambio nada, la educación no está estática, tiene que ir cambiando los textos, si los libros del Estado se van cambiando cada año, yo creo que sus textos de la Cayetano también hay que ir actualizando. Me hubiese gustado que haya un apoyo más directo de donaciones en la institución educativa, en coordinación con el director del colegio, dóname tablets, o quizás 4 o 5 laptops, de una manera estratégica, les apoyamos a las familias, para que esta familia pueda trabajar con esta laptop durante la pandemia” (Docente 4 de la IIEE N°21502, comunicación personal, 15 de octubre de 2021).

#### **4.3.4 Hallazgos relacionados a las percepciones de docentes y directivos beneficiarios del programa ApC**

De acuerdo a lo revisado con anterioridad, los hallazgos de la variable percepciones de docentes y directivos beneficiarios del programa se recogieron a través de focus group y entrevistas semiestructuradas, en torno al componente formativo, componente comunitario y el propósito establecido de acuerdo al marco lógico del programa ApC.

##### *Componente formativo*

Primero, con relación al componente formativo, se precisaron percepciones específicas sobre cada una de las estrategias formativas, el uso del aula virtual de aprendizaje y la contribución de los módulos formativos a la labor pedagógica. Sobre las estrategias formativas, se evidenció que en cada una de ellas se identifican fortalezas y oportunidades de mejora.

En el caso de los talleres, se resaltó que permiten profundizar en temáticas relevantes para el trabajo con padres de familia, el soporte emocional a estudiantes, el estilo de acompañamiento académico y aspectos pedagógicos importantes para la práctica docente; por el contrario, se precisó también la necesidad de mejorar las coordinaciones con la UGEL Oyón, debido a que hubo múltiples cruces de horarios lo cual dificultó la participación en las actividades del programa, así también, se evidenció la necesidad de coordinar mejor el alineamiento de metodologías con la UGEL cuando se abordan temas similares y manejar un discurso similar.

En el caso de los webinars o conferencias virtuales, se destacó que han facilitado el conocimiento del Currículo Nacional, promovió la mejora de la práctica docente y el manejo de herramientas digitales; no obstante, como aspectos de mejora se destacó mejorar las coordinaciones de horarios con UGEL, la necesidad de compartir las grabaciones para que puedan revisar la información los docentes que no pudieron participar sincrónicamente y principalmente, la importancia de que se profundice en cómo aterriza el Currículo Nacional de manera descentralizada a nivel de institución educativa.

Con referencia a los GIAV, favoreció el trabajo colaborativo al compartir las buenas prácticas docentes entre pares y las dudas que pueden haber surgido en el quehacer pedagógico; sin embargo, las dificultades presentadas se relacionaron con la aplicación de estrategias que no pueden ser aplicadas en su totalidad debido al contexto que viven sus estudiantes.

Por último, el asesoramiento personalizado fue la estrategia formativa más valorada por docentes y directivos, ya que se evidenció que les permite ahondar en un espacio individual cuáles son las oportunidades de mejora, recibir feedback y sugerencias a cargo de la formadora con quien se ha forjado un vínculo de respeto, confianza y cordialidad. Cabe resaltar que no se recibieron comentarios negativos sobre dicha estrategia formativa.

Segundo, con respecto al aula virtual de aprendizaje (AVA), se identificaron hallazgos relevantes con relación a los materiales, la accesibilidad a la plataforma, frecuencia de actividades y las evaluaciones virtuales realizadas. En el caso de los materiales, se resaltó que sería importante contar con videos que complementen la formación recibida y

se cuente con las grabaciones y materiales trabajados en los talleres y webinars. Sobre, la accesibilidad a la plataforma se identificó que se ha desarrollado de manera óptima; en tercer lugar, acerca de la frecuencia de actividades se destacó la necesidad de mejorar las coordinaciones con la UGEL para evitar el cruce de horarios y actividades del programa ApC.

Finalmente, con respecto a las evaluaciones, aquellas se realizan al inicio y finalización de los módulos de aprendizaje, las cuales son calificadas vigesimalmente, esta es una práctica favorable que es valorada por el grupo objetivo como diagnóstico inicial y retroalimentación posterior.

Tercero, con relación a los módulos formativos, se recogieron las percepciones de docentes y directivos participantes en los módulos N°01 al N°06. El primer módulo permitió profundizar en el manejo de TICS y aplicativos útiles para el trabajo a distancia: Zoom, Google Meet, Google Drive, Calendar, entre otros; sin embargo, algunos docentes señalaron que no pudieron aplicar en su totalidad dichas herramientas, debido al contexto socioeconómico de sus alumnos. El segundo módulo favoreció el desarrollo de estrategias pedagógicas para la retroalimentación, la evaluación formativa y otros aspectos relevantes para mejorar la práctica pedagógica y el trabajo con los estudiantes.

El tercer módulo reflejó que el uso pedagógico de las TICS en el marco de la educación a distancia favorece la relación entre el/la docente y estudiante, inclusive promoviendo una mejor comprensión de la educación a distancia, sus objetivos, procesos y utilizar herramientas útiles para llevarla a cabo desde casa. Se promovieron mejores experiencias de aprendizaje en el marco de la educación remota y el uso de las herramientas tecnológicas disponibles.

El cuarto módulo tuvo buena acogida de igual manera, ha demostrado ser percibido como valioso para fortalecer la competencia de planificación de actividades curriculares y experiencias de aprendizaje significativas en las sesiones de clase, de igual modo, que ha sido favorable que los y las docentes reciban pautas para mejorar el feedback, mejores experiencias de aprendizaje y, por ende, todo ello repercute positivamente en su práctica pedagógica docente.



El quinto módulo demostró la relevancia del soporte emocional a padres, madres de familia y estudiantes; así como la importancia de que ellos y ellas apoyen a sus hijos como pilar trascendental en la educación remota. Este fue el módulo percibido como más valioso y útil por docentes y directivos entrevistados.

Finalmente, el sexto módulo fue percibido como bastante enriquecedor para reforzar las competencias de lectura y escritura en los estudiantes. Algunas oportunidades de mejora reiterativas es mejorar la coordinación con los horarios de actividades de la UGEL N°14 Oyón a efectos de evitar cruces de horarios y contar con un mayor alineamiento entre las temáticas y metodologías aplicadas en el programa, la necesidad de realizar un diagnóstico inicial para identificar la realidad de las familias y sus posibilidades socioeconómicas, así como también incluir pautas y orientaciones en materia de gestión a directivos de las IIEE.

#### *Componente comunitario*

En este componente se contemplaron la Maratón Peruana de la Lectura (MPL) y el desarrollo de fichas pedagógicas con padres y madres de familia. Con relación a la MPL, los(as) docentes entrevistado(as) manifestaron que se trata de una actividad recurrente que busca promover la integración de los miembros de la familia en el desarrollo de competencias de lectura de los y las estudiantes. Se ha podido demostrar que el compromiso de los PPMFF es arduo para llevar a cabo dicha actividad con sus hijos y participar de manera activa en la MPL promoviendo, de esta manera, el hábito de la lectura en su entorno familiar.

Con relación al desarrollo de fichas pedagógicas con PPMFF, estas han sido de gran utilidad para apoyar la labor de los docentes y su interrelación con las familias. Algunas temáticas como el desarrollo de la competencia de lectoescritura y el soporte emocional a familias han sido crucial y se ha podido trabajar a través de estas fichas pedagógicas con el apoyo de los padres; no obstante, se señaló que el formato de envío de las fichas no facilitó su uso al estar en PDF, hubiera sido preferible remitirlas de manera física y también generar estrategias con los padres y madres para monitorear que efectivamente pongan en práctica las orientaciones brindadas.

#### *Propósito general del programa*

Finalmente, los/as docentes y directivos fueron entrevistados con relación a sus percepciones generales sobre el programa tomando en consideración su propósito de creación, de acuerdo a lo establecido en el marco lógico del programa: fortalecer las capacidades de los docentes y directivos para promover la participación de estudiantes y familias en las actividades educativas remotas que promueve el Ministerio de Educación.

Al respecto, se encontraron múltiples aspectos positivos y negativos. Las percepciones favorables destacaron la contribución del programa para fortalecer competencias y capacidades de maestros en el marco de la educación virtual a través de las diversas estrategias formativas: talleres, webinars, GIA, asesorías individuales; la mejoría identificada en los procesos pedagógicos de planificación, evaluación y retroalimentación a sus estudiantes; el logro de mayor involucramiento de PPMFF en la educación de sus menores hijo(as) a partir de la toma de consciencia en los PPMFF sobre la relevancia de su rol en el logro de resultados de aprendizaje de los estudiantes y la profundización en estrategias de soporte emocional para apoyar a sus alumnos y sus familias en el contexto de pandemia.

No obstante, los testimonios de los/as entrevistado/as también reflejaron percepciones negativas con respecto a oportunidades de mejora y dificultades identificadas en el cumplimiento del propósito del programa ApC. Aquellas se vincularon de manera sustantiva con la sobrecarga laboral ya existente en los/as docentes de aula y directivos, además de sus responsabilidades familiares en casa; por otro lado, también se destacó una constante en el cruce de horarios en actividades programadas con la UGEL N°14 Oyón y el requerimiento de alinear las propuestas y metodologías con aquella entidad pública del sector educación.

Adicionalmente, la limitada conectividad ha sido un factor que ha limitado la participación sin lugar a dudas y, por último, el contexto socioeconómico de los y las familias de estudiantes, reflejado en la carencia de dispositivos electrónicos en óptimo estado o recursos necesarios para conectarse a internet de acuerdo a lo requerido para las clases virtuales, no ha permitido que las estrategias y herramientas aprendidas en el programa puedan aplicarse en su totalidad.

## **CAPÍTULO V: CONCLUSIONES**

En el presente capítulo, se describirán las conclusiones y recomendaciones de la investigación. Con relación a las conclusiones, se presentarán para cada una de las variables de estudio: gestión de procesos, participación y articulación multisectorial, y percepciones de docentes y directivos.

### **5.1 Gestión de procesos**

A continuación, se expondrán las principales conclusiones vinculadas a la pregunta de investigación: ¿cuáles son los factores contribuyentes y/o buenas prácticas que han contribuido y los factores limitantes y/o cuellos de botella que han limitado la gestión de procesos del programa? Para ello, se han determinado cuáles son dichos factores para cada uno de los siete procesos analizados: i) planificación, ii) difusión y posicionamiento, iii) selección de beneficiarios, iv) componente formativo, v) componente comunitario, vi) componente de investigación y vi) monitoreo y evaluación:

1. En el proceso de planificación, se identificaron cuatro factores contribuyentes y cuatro factores limitantes para la gestión de este proceso.
  - a. En el primer caso, los factores que más han contribuido son la reconocida y destacable trayectoria, así como el compromiso con el desarrollo educativo en el Perú, por parte de cada una de las organizaciones participantes, así como también, la resiliencia institucional del programa ApC para adaptarse al contexto de emergencia sanitaria y mantener vigente la continuidad de sus operaciones de forma remota, así como el diseño de documentos de gestión institucional y de planificación estratégica/operativa que brindan los lineamientos necesarios para implementar el programa ApC, cabe precisar que aquellos son elaborados de forma colaborativa y consensuada entre las organizaciones participantes.
  - b. Por el contrario, al revisar los factores que más han limitado el proceso de planificación, se resalta que, debido a la pandemia, el programa tuvo que

rediseñarse y reajustarse a todo nivel ocasionando así cambios sustantivos en el presupuesto, cronograma de trabajo y reducción de actividades en los componentes comunitario y de investigación; del mismo modo, otro factor que ha afectado la planificación es la burocracia organizacional que limita la fluidez en las coordinaciones interinstitucionales entre los actores involucrados; sumado a ello, se identificó un débil diagnóstico de la situación socioeconómica de los estudiantes de Oyón, el cual limitó la planificación y ejecución de herramientas y estrategias pertinentes que sean aplicables por los docentes para el contexto de los/as alumnos/as; por último, el déficit presupuestal que ha sido asumido por la universidad UPCH no se ha reconocido como aporte financiero en el presupuesto y documentos de planificación del programa.

2. En el proceso de difusión y posicionamiento, se identificaron cuatro factores contribuyentes y tres factores limitantes para la gestión de este proceso:
  - a. Con respecto al primer tipo de factores, se destaca que el rol asumido de manera exclusiva por EXE en materia de visibilización y relacionamiento ha favorecido la institucionalización y acogida del programa por parte de las autoridades educativas de Oyón; asimismo; el reconocimiento de la UPCH ha respaldado y legitimado la intervención frente al MINEDU, lo cual incentiva la participación de la comunidad educativa en el programa; en tercer lugar, al convocar a especialistas UGEL en los talleres y webinars del programa, se mejoran las relaciones interinstitucionales y asimismo, se fomenta mayor confiabilidad en las estrategias implementadas por el programa. Finalmente, al articular de manera coordinada con la UGEL N°14, la percepción del programa es que se encuentra alineado a las políticas del MINEDU y se motiva más la participación activa de docentes y directivos.
  - b. No obstante, también se han identificado dificultades. Se identificó que no se logró concretar la suscripción del convenio interinstitucional con la UGEL N°14, debido a diversas razones, principalmente, la burocracia organizacional y cambios diversos de gestión. Además de ello, debido a

que dicha UGEL ha obtenido un desempeño destacable en la ECE y promueve otros programas educativos impulsados por la propia UGEL, tales como Educa Oyón y Oyón Lee, se ha percibido poca apertura para recibir nuevas intervenciones en su jurisdicción y delegar funciones compartidas con personal del programa ApC.

3. En el proceso de selección y focalización de beneficiarios, se identificaron tres factores contribuyentes y tres factores limitantes para la gestión de este proceso:
  - a. Los factores que más contribuyeron fueron el amplio conocimiento técnico y experiencia con el que cuentan las Superintendencias de la compañía Buenaventura, principalmente, sobre las necesidades y requerimientos de la población de la zona de influencia, por lo cual se puede realizar una mejor selección de las IIEEs más idóneas como beneficiarias del programa; en segundo lugar, el contar con la participación de todos los actores clave (empresa, asociación y universidad) en el proceso de selección contribuye a que la focalización de escuelas sea inclusiva y participativa; tercero, la flexibilidad y apertura del programa para incorporar a nuevas escuelas y sus respectivos docentes y directivos como beneficiarios, en el caso de rotación, movilidad docente y/o deserción, permite que el programa siga impactando positivamente en la calidad educativa de la comunidad de Oyón.
  - b. Con relación a los factores limitantes, se observó que los actuales criterios de selección y focalización de beneficiarios priorizan únicamente la variable territorial y el pertenecer a la zona de influencia de la compañía; sin embargo, se estaría prescindiendo de otras variables pertinentes para afinar y mejorar la selección. Otro factor limitante es la caracterización actual de los docentes beneficiarios del programa, dado que aproximadamente el 30% de los docentes beneficiarios son nombrados, mientras que el 70% son contratados; es así que es altamente probable la rotación de personal y movilidad de docentes, por tal motivo, se estaría afectando la continuidad de las estrategias aprendidas por parte de los docentes beneficiarios hacia sus estudiantes y el impacto esperado.

4. En el proceso del componente formativo, se identificaron seis factores contribuyentes y cuatro factores limitantes para la gestión de este proceso:

- a. A nivel de factor contribuyentes, primero, existe un sólido equipo académico que cuenta con la expertise, metodologías validadas y trayectoria necesaria en el ámbito educativo, destaca el equipo de formadores(as) como actor relevante en el acompañamiento docente. Segundo, se cuenta con una estructura organizacional que favorece el desarrollo del componente. Tercero, se ofrece una certificación oficial reconocida por el MINEDU y que, a la vez, es considerada como parte de las evaluaciones docentes y el escalafón, incentivos relevantes para que el participante culmine con el programa formativo. Cuarto, la modalidad asincrónica es priorizada en las estrategias formativas.

Quinto, el uso activo de la tecnología, ha favorecido la adaptación de los participantes con las actividades online promovidas por el MINEDU. Sexto, las asesorías personalizadas representan un espacio individual de retroalimentación, abordaje de consultas y oportunidades de mejora en la práctica pedagógica docente. Por último, es relevante la propuesta integral que propone ApC al contar con módulos formativos que abordan herramientas tecnológicas para el contexto de educación a distancia, aspectos pedagógicos para el quehacer docente, aspectos socioemocionales y las áreas curriculares de enseñanza más representativas, comunicación, matemática y ciencias.

- b. A nivel de factores limitantes, primero, se evidenciaron problemas persistentes vinculados a la conectividad y acceso a internet que limitaron la participación de los beneficiarios; en segundo lugar, la carga laboral docente que se acentuó durante el trabajo remoto, cruces de horarios con actividades de la UGEL y carga administrativa asumida por docentes y directivos ha dificultado la participación activa; tercero, la imposibilidad de aplicar algunas estrategias digitales debido al contexto socioeconómico de los alumnos y finalmente, la diversificación de temáticas ha sido necesaria

en ciertas estrategias formativas como los webinars y talleres.

5. En el proceso del componente comunitario, se identificaron tres factores contribuyentes y dos factores limitantes para la gestión de este proceso:
  - a. Dentro de las buenas prácticas, se resalta que las fichas pedagógicas y la maratón de la lectura han logrado reforzar el vínculo con la comunidad educativa mediante la revalorización del rol que asumen los PPMFF en el logro de resultados de aprendizajes de sus menores hijos. Segundo, las fichas pedagógicas han sido percibidas como un adecuado material complementario para articular con las familias, dado que han contribuido al fortalecimiento del rol de la familia como soporte pedagógico en el estudiante. Tercero, la Maratón de la Lectura realizada en articulación con entidades representativas del sector educación a nivel nacional a internacional, posee orientaciones metodológicas establecidas; además de ello, incentiva la participación activa de la comunidad educativa en el aprendizaje de la lectura.
  - b. Como principales factores limitantes se identificaron la reducción de actividades clave en su diseño, debido al recorte de recursos presupuestales; en tal sentido, se omitió el desarrollo de un aplicativo pensado para establecer contacto directo con los PPMFF a través de mensajes de texto, y, por otro lado, se suprimieron las cuñas radiales. En segundo lugar, se perdió el contacto directo con madres y padres de familia durante el periodo de emergencia sanitaria; en consecuencia, se ha visto limitado el seguimiento y la medición del alcance de la actividad por parte del equipo monitor del programa. Finalmente, con respecto a los lineamientos y guías de trabajo, se identificó que aún no existen pautas metodológicas para las fichas pedagógicas.
6. En el proceso del componente de investigación, se identificaron dos factores contribuyentes y cuatro factores limitantes para la gestión de este proceso:

- a. Un factor que contribuye sustantivamente al componente es el reconocimiento, experiencia y trayectoria de la Unidad de Medición de la Calidad de la Educación Básica (UIMCEB) de la UPCH en el campo de la investigación, desde luego, considerando su rol institucional como universidad UPCH. En segundo lugar, los resultados esperados y las evidencias que se obtuvieron a partir de la implementación de los estudios exploratorios de docentes, familias y los estudios cualitativos de docentes y participación de estudiantes retroalimentar el diseño y ejecución del programa ApC.
  - b. Por el contrario, como parte de los factores limitantes, se ha evidenciado que las restricciones a nivel presupuestal ocasionaron cambios importantes en el componente comunitario y de investigación; por lo cual se tuvieron que rediseñar; en esta nueva versión se omitieron elementos y presupuesto asignado para honorarios del equipo de investigación. En segundo lugar, se han registrado percepciones desfavorables con relación al propósito y finalidad del componente, motivo por el cual faltaría mayor claridad sobre el rol que cumple la investigación en el proyecto y sería necesario visibilizarlo mejor. Tercero, el diagnóstico inicial no contempló un estudio a mayor profundidad sobre la realidad socioeconómica de los estudiantes y sus familias con relación a su accesibilidad a la conectividad a internet, su disponibilidad de dispositivos electrónico. Por último, se carece de estudios que profundicen con mayor detenimiento en la satisfacción docente con relación al programa y sus componentes formativo y comunitario; evalúen los procesos de gestión y el impacto causal logrando en los beneficiarios directos, docentes y directivos, e indirectos, estudiantes y sus familias.
7. En el proceso de monitoreo y evaluación del programa, se identificaron cuatro factores contribuyentes y tres factores limitantes para la gestión de este proceso:
- a. En primera instancia, centralizar el monitoreo bajo la responsabilidad de la asociación Empresarios por la Educación (ExE) favorece el contar con



instrumentos y metodología validada para el monitoreo y seguimiento a cargo de una organización con expertise en el ámbito y a su vez, esta dinámica facilita la labor de rendición de cuentas y control al sponsor, compañía Buenaventura. En segundo lugar, el monitoreo se realiza tomando como base el marco lógico del programa a nivel de actividades y resultados, para ello, se cuenta con informes, data cualitativa, cuantitativa y reportes de gestión periódicos que retroalimentan dicho sistema de monitoreo para los fines correspondientes.

Tercero, se cuenta con una programación de evaluaciones formativas de entrada y de salida que desarrollan los participantes del programa en cada módulo formativo. Por último, los informes de monitoreo de actividades de ApC se caracterizan por su claridad, consistencia y coherencia metodológica, están vinculados al reporte de las actividades en cada uno de los cuatro resultados/componentes planificados en el diseño del marco lógico de ApC y presentan los anexos con evidencias que sustentan debidamente sus hallazgos.

- b. Sin embargo, a nivel de factores limitantes, son tres los que más han afectado la gestión del monitoreo y la evaluación. Primero, dado que el esquema contractual que actualmente formaliza los acuerdos y cláusulas en la ejecución del programa solo es firmado por dos de los tres actores involucrados en la gestión de ApC, los mecanismos de incentivos en el monitoreo del programa podrían verse afectados negativamente, ya que la asociación que monitorea el programa asume un rol de juez y parte al responder, a su vez, por la ejecución de las actividades del operador; es decir, la universidad. Segundo, se han presentado inconvenientes en la Universidad Cayetano, debido a su propia dinámica interna y la jerarquización que caracteriza sus canales de comunicación y reporte interno, se ha ralentizado el proceso de elaboración de los reportes de monitoreo en los tiempos que son solicitados por la compañía Buenaventura.

Además, algunos testimonios demostraron la necesidad de priorizar el

análisis cuantitativo en el procesamiento de la data por parte de la universidad y finalmente, se ha carecido del plan de evaluación integral para el programa ApC, aquello no permite efectivamente evaluar y verificar el cumplimiento de los objetivos del programa a nivel de propósito de acuerdo al diseño de su marco lógico y sumado a ello, tampoco se cuenta con una programación de evaluaciones complementarias ex ante, intermedias o ex post: a nivel de diseño, procesos, impacto y la sostenibilidad del programa a largo plazo.

### ***5.2 Participación y articulación intersectorial***

En el siguiente apartado, se explicarán las principales conclusiones vinculadas a la pregunta de investigación: ¿Cuáles son los factores contribuyentes y limitantes en la articulación intersectorial entre el sector privado (Buenaventura), academia (UPCH) y sociedad civil (Empresarios por la Educación)? En tal sentido, se describirá en primera instancia en qué consistió la participación de cada organización en el programa y seguidamente, se explicarán los factores que han contribuido y limitado en la articulación multisectorial entre ellos. Se concluye que existieron seis factores que han contribuido y cinco factores que han limitado este ámbito de la intervención.

- La participación de la compañía Buenaventura abordó principalmente el financiamiento del programa ApC; en tal sentido, la compañía revisó, solicitó ajustes al presupuesto y lo aprobó de acuerdo a las necesidades y demandas institucionales. Asimismo, la empresa se encargó de revisar y validar la propuesta técnica de programa, igualmente que documentos de gestión diversos del diseño de ApC; por último, participó en las reuniones de reportes de monitoreo del avance de las estrategias aplicadas por los otros actores que participan en el programa.
- La participación de la Asociación Empresarios por la Educación (ExE) consistió en ser el operador que monitorea el programa Aprendiendo para Crecer y, a su vez, contrata a la entidad ejecutora (UPCH). Asimismo, ExE es responsable del componente N°4: visibilización y relacionamiento con la comunidad, para ello, realiza coordinaciones directas con las autoridades de la UGEL y del Ministerio de

Educación para posicionar el programa a nivel territorial. Por último, se encargó de supervisar que las actividades y resultados programadas en el marco lógico del programa se cumplan a cabalidad, para ello, tuvo el rol de emitir reportes periódicos de monitoreo y seguimiento del programa en el marco de la rendición de cuentas a la compañía Buenaventura.

- La participación de la Universidad Peruano Cayetano Heredia (UPCH) se focalizó en la implementación del programa a través de sus componentes formativo, comunitario y de investigación, mediante un equipo administrativo y técnico de formadores(as) responsables del contacto directo con los docentes y directivos beneficiarios(as) del programa ApC.
- Los factores contribuyentes en la articulación multisectorial de los actores del sector privado, academia y sociedad civil del programa ApC fueron principalmente los siguientes: i) el posicionamiento nacional e internacional en materia educativa de las organizaciones participantes en el programa (UPCH y Empresarios por la Educación), lo cual promueve relaciones interinstitucionales favorables con el Ministerio de Educación; ii) el diseño y elaboración colaborativos de los documentos de planificación estratégica y operativa del programa; iii) el contacto permanente con la UGEL Oyón de igual manera que la incorporación de especialistas pedagógicos en las actividades del programa, iv) la institucionalización de reportes quincenales vía correo electrónico y reuniones periódicas de monitoreo entre UPCH y EXE; v) relaciones basadas en la confianza, respeto, horizontalidad en las comunicaciones interinstitucionales; vi) participación activa y fuerte compromiso con el desarrollo educativo por parte de la compañía Buenaventura a nivel corporativo (sede Lima) y equipo operativo de campo (unidades operativas).
- Los factores limitantes en la articulación multisectorial de los actores del sector privado, academia y sociedad civil del programa ApC han sido esencialmente los siguientes: i) falencias al reportar data cuantitativa en los informes de monitoreo, ii) una estructura organizacional jerárquica que ralentiza los canales de comunicación entre las organizaciones y la presentación de reportes de monitoreo requeridos para el seguimiento del programa, iii) la carencia de espacios directos de

coordinación en la universidad y la compañía privada afecta de igual manera la satisfacción y percepciones de la UPCH con respecto a la cercanía y nivel de comunicación que puedan canalizar de manera directa hacia la empresa Buenaventura, iv) necesidad de estructurar reuniones periódicas entre la compañía y la asociación EXE para fomentar una comunicación más frecuente y fluida en el marco del seguimiento y monitoreo del programa, v) rotación de autoridades en la UGEL Oyón así como dificultades para la delegación y establecer roles compartidos con dicha UGEL, con la finalidad de cubrir necesidades y demandas de docentes EBR así como el proceso de firma del convenio entre el programa y dicha UGEL, el cual se encuentra aún en proceso a la fecha de término de la presente investigación.

### ***5.3 Percepciones de docentes y directivos***

Finalmente, a partir de los hallazgos identificados en la tercera variable, se describirán las conclusiones vinculadas a la tercera pregunta de investigación: ¿Cuáles son las percepciones de los docentes y directivos beneficiarios con relación al componente formativo (estrategias formativas, el aula virtual de aprendizaje y módulos formativos), el componente comunitario y el propósito general del programa? Para ello, se presentarán tres secciones, en cada una se describirán las percepciones en torno a los componentes referidos previamente.

Primero, considerando el componente formativo, se identificaron percepciones específicas sobre cada una de las estrategias formativas, el uso del aula virtual de aprendizaje y la contribución de los módulos formativos a la labor pedagógica. Sobre las estrategias formativas, se concluye que han sido sustantivamente relevantes para mejorar el desempeño y práctica pedagógica de los docentes y directivos; al respecto, se evidenciaron fortalezas y debilidades.

- Considerando las fortalezas, se puede destacar que, en los talleres se desarrollaron temáticas que fortalecieron el trabajo con PPMFF, el acompañamiento pedagógico, aspectos pedagógicos relevantes para la práctica docente y reforzaron el soporte socioemocional a alumnos(as); los webinars han facilitado el conocimiento del Currículo Nacional, el manejo de herramientas

digitales y aplicativos digitales para la educación remota; con relación a grupos de inter aprendizaje virtuales (GIIV), promovió el trabajo colaborativo entre pares mediante el compartir las buenas prácticas docentes e inquietudes similares; el asesoramiento personalizado ha sido la estrategia más enriquecedora para los docentes, debido a que les ha permitido despejar consultas específicas sobre su quehacer pedagógico y recibir retroalimentación valiosa a cargo de la formadora Roxana, con quien se ha forjado un vínculo altamente positivo de respeto, confianza y cordialidad.

- Considerando las debilidades y oportunidades de mejora, se percibió la necesidad de coordinar de manera más fluida con la UGEL N°14 Oyón, principalmente, la programación de horarios de actividades, ya que hubo múltiples cruces de horarios lo cual dificultó la participación en las actividades del programa; se evidenció adicionalmente la necesidad de coordinar mejor el alineamiento de metodologías con la UGEL, cuando se abordan temas similares y manejar un discurso similar; contar con las grabaciones de los talleres y webinars para compartirlos con los participantes que no hayan podido participar de forma sincrónica; la importancia de que se profundice en cómo aterriza el Currículo Nacional de manera descentralizada a nivel de institución educativa; la imposibilidad de aplicar ciertas estrategias tecnológicas con estudiantes que no cuentan con acceso a dispositivos tecnológicos y/o conectividad adecuada a internet.

Segundo, con relación al aula virtual de aprendizaje (AVA), se identificaron hallazgos relevantes con relación a los materiales, la accesibilidad a la plataforma, frecuencia de actividades y las evaluaciones virtuales realizadas. En el caso de los materiales, una conclusión importante es la necesidad de incorporar materiales de aprendizaje descargables para que los docentes puedan seguir profundizando asincrónicamente; adicionalmente, se vio la necesidad de implementar videos complementarios a la formación recibida en los módulos formativos.

Asimismo, se evidenció la falta de grabaciones y materiales trabajados en los talleres y webinars. La accesibilidad al AVA fue adecuada; finalmente, sobre las evaluaciones, se percibieron de manera positiva al ejecutarse al inicio y final de cada módulo siendo

calificadas con una escala vigesimal, aquella es una buena práctica, altamente valorada como diagnóstico y feedback de la formación.

Tercero, con relación a los módulos formativos, destacaron a nivel de contenido y utilidad para las clases en modalidad virtual con los estudiantes: durante el 2020, se desarrollaron los módulos N°1: Herramientas en la educación a distancia, N°2 Fundamentos pedagógicos; mientras que, durante el 2021, se realizaron los módulos N°3 Uso pedagógico de las tecnologías de información y comunicación en la educación remota, N°4 Planificación curricular en base a experiencias de aprendizaje, N°5 Soporte emocional a las familias en educación remota, N°6 Estrategias para la enseñanza y aprendizaje de lectura y escritura, N°7 Estrategias para la enseñanza y aprendizaje de matemática a través de la resolución de problemas y N°8 Estrategias para la enseñanza y aprendizaje de las Ciencias.

- En módulo N°1 se profundizó sobre el manejo de herramientas digitales en el contexto de la educación a distancia; no obstante, no se pudo aplicar la totalidad, debido a dificultades socioeconómicas de los estudiantes.
- El módulo N°2 desarrolló los fundamentos para profundizar en estrategias pedagógicas para la retroalimentación, la evaluación formativa y otros aspectos relevantes para mejorar la práctica pedagógica con sus alumnos.
- El módulo N°3 ha permitido conocer más estrategias para fomentar el uso pedagógico de las TICS en la educación remota; asimismo, recibieron orientaciones para brindar feedback y diseñar experiencias de aprendizaje significativas.
- El módulo N°4 permitió fue percibido altamente valioso para planificación de actividades curriculares y experiencias de aprendizaje significativas en las sesiones de clase.
- El módulo N°5 evidenció cuán importante es el soporte emocional a padres, madres de familia y estudiantes en el contexto de pandemia.
- Por último, el módulo N°6 se enfocó en el reforzamiento de estrategias de lectoescritura en los estudiantes.

Los aspectos de mejora en el desarrollo de los módulos formativos más recurrentes han sido: la coordinación de horarios para evitar el cruce entre actividades del programa y

aquellas programadas por la UGEL N°14 y otros programas implementados en la jurisdicción: Perú Educa y Educa Oyón, mayor coordinación en las temáticas y metodologías aplicadas en el programa con respecto a las propuestas por la UGEL, la implementación de un diagnóstico que identifique la realidad socioeconómica de las familias; y finalmente, la incorporación de orientaciones y pautas en materia de gestión dirigidos a los/as directivos.

Con relación al componente comunitario se consideraron la Maratón Peruana de la Lectura (MPL) y el desarrollo de fichas pedagógicas con padres y madres de familia. Por un lado, la MPL promovió la integración de las familias con los estudiantes para motivar la competencia de lectura, el compromiso de los/as PPMMFF fue relevante para llevar a cabo exitosamente la actividad cultivando así el hábito de la lectura en la comunidad educativa. Por otro lado, las fichas pedagógicas con PPMMFF, han contribuido a la labor de los docentes y su interrelación con las familias de sus alumnos(as) en el trabajo de las competencias de lectoescritura y el soporte emocional; no obstante, se señalaron algunas dificultades como el formato de envío de las fichas en PDF y la necesidad de estrategias de monitoreo a PPMMFF en su aplicación práctica de las pautas y recomendaciones.

Por último, el propósito del programa fue percibido como un resultado alcanzado por los docentes y directivos, al conseguir fortalecer sus capacidades para promover la participación de estudiantes y familias en las actividades educativas remotas que ha promovido el MINEDU en contexto de pandemia. Las percepciones positivas resaltaron que el programa ha sido muy útil, debido a las diversas estrategias formativas implementadas: talleres, webinars, GIA, asesorías individuales; a partir de ello, se ha logrado profundizar en el manejo de herramientas digitales pedagógicas, orientaciones para mejorar la práctica pedagógica docente, implementar estrategias de soporte emocional a los niños y sus familias, desarrollar acompañamiento pedagógica a distancia, mejorar las competencias de planificación, evaluación y retroalimentación de actividades curriculares, y estrategias necesarias para la enseñanza y aprendizaje en las áreas curriculares de lectura, escritura, matemática y ciencias.

Sin embargo, también se identificaron percepciones negativas con relación a aspectos de mejora generales: sobrecarga laboral en el personal docente y directivo de las IIEE, cruce de horarios en actividades programadas con la UGEL N°14 Oyón y programas educativos

similares implementados en la región, limitada conectividad a internet, el contexto socioeconómico de los y las familias de estudiantes que ha imposibilitado aplicar 100% las estrategias y actividades propuestas por el programa debido a la conectividad débil a internet y/o la carencia de dispositivos electrónicos.



## CAPÍTULO VI: RECOMENDACIONES

A partir de los hallazgos y conclusiones desarrolladas en la presente investigación, a continuación, se brindarán las principales recomendaciones del estudio en cada una de las variables analizadas: i) gestión de procesos, ii) participación y articulación multisectorial, y iii) percepciones de docentes y directivos beneficiarios.

### **6.1 Gestión de procesos**

- a. Para el proceso de planificación, se recomienda incluir como un insumo fundamental para el diseño de los módulos formativos, considerar un diagnóstico situacional que identifique el contexto socioeconómico que viven las familias de los estudiantes de Oyón, con la finalidad de incorporar temáticas pertinentes y aplicables a su realidad. En la fase de diseño de las estrategias formativas que se trabajarán con los y las docentes y directivos beneficiarios del programa, este aspecto debe estar contemplado, de modo tal que las estrategias aprendidas sean factibles de ser replicadas en el contexto de sus estudiantes.

Adicionalmente, sería recomendable fortalecer el proceso de planificación estratégica a través del análisis de macro y micro entorno, plasmando sus resultados en los documentos de gestión y diseño del programa. Adicionalmente, se sugiere revisar e implementar mejoras internas a nivel de burocracia interna y jerarquía organizacional en la universidad a efectos de agilizar las coordinaciones con otros actores del programa no afectando así los tiempos esperados en la emisión de reportes, y finalmente, visibilizar en los documentos de planificación el detalle de los aportes financieros de dicha institución en materia presupuestal.

Por último, se recomienda incorporar la gestión por procesos de manera transversal al programa ApC y diseñar un mecanismo de financiamiento asociado a resultados que permita desembolsar los recursos financieros por etapas, con cargo al cumplimiento de metas y resultados esperados en el programa.

Finalmente, en el caso que en el programa se plantee incorporar nuevas líneas de

trabajo y/o componentes, para ello, sería recomendable incorporar criterios tales como la viabilidad de los recursos humanos y financieros para su implementación, expertise en las temáticas, impacto esperado en el sector educativo, nivel de congruencia con la estrategia general del programa y su misión, en qué medida potencia la capacidad de innovación de los docentes y sus estudiantes.

- b. Para el proceso de difusión y posicionamiento, se recomienda realizar coordinaciones con la UGEL para que, de ser el caso de contar con docentes contratados en el padrón de beneficiarios; se pueda garantizar su contratación en la red Oyón, al menos durante los tres años de duración del programa. Para mejorar el posicionamiento, se sugiere implementar un espacio de compartir las mejores experiencias y buenas prácticas docentes donde puedan participar también otros miembros de la comunidad educativa: alumnos, padres de familia, autoridades educativas, entre otros.

Finalmente, para lograr concretar la firma del convenio interinstitucional con la UGEL, se sugiere realizar mayor incidencia política previa a la siguiente edición del programa; asimismo, destacar los buenos resultados que ha obtenido la intervención a nivel territorial será altamente favorable para visibilizar y posicionar mejor el programa ApC.

- c. En el proceso de selección y focalización de beneficiarios, se recomienda tomar en consideración otros criterios adicionales para afinar la focalización de las escuelas y docentes; por ejemplo, criterios socioeconómicos asociado al nivel de pobreza y/o pobreza extrema, resultados de logros de aprendizaje en las evaluación censal de estudiantes (ECE) realizada por el Ministerio de Educación, resultados de la evaluación de desempeño de docentes, ubicación de IIEE y nivel de ruralidad (zona rural 1, rural 2, rural 3), y según tipología de IIEE (unidocente, multigrado, poli docente, EIB), tipo de contratación de docentes priorizados, de preferencia nombrados para evitar la rotación y/o movilización docente, entre otras variables que permitirían caracterizar mejor a la población objetivo del programa ApC.
- d. En el proceso del componente formativo, se recomienda en primer lugar, revisar los contenidos de los módulos formativos, de modo tal que las estrategias compartidas puedan ser aplicadas por los docentes de aula con sus estudiantes tomando en consideración el contexto y realidad que viven sus alumnos(as). Con relación a las

problemáticas derivadas de la conectividad y la disponibilidad de dispositivos electrónicos, se sugiere que, en caso sea factible para la compañía contemplar el financiamiento de internet inalámbrico y dispositivos electrónicos para las escuelas, se proceda con ella a fin de contar con las condiciones básicas para llevar a cabo el programa.

Luego, se sugiere mejorar las coordinaciones con la UGEL y compartir cronogramas de trabajado, a fin de evitar el cruce de actividades. Sobre ello, dado que algunos docentes y directivos no han podido participar en la totalidad de actividades, debido a dicho cruce de horarios, se sugiere compartir las grabaciones y materiales trabajados en las actividades sincrónicas. En adición a ello, se recomienda incluir temáticas diferenciadas para los directivos en temas de gestión y dirección, además de variar las temáticas revisadas en las conferencias virtuales, con respecto a ediciones previas del programa.

Además de ello, se sugiere generar un espacio colaborativo en el que participen docentes y directivos con el objetivo de compartir las mejores estrategia y buenas prácticas que han implementado a partir de lo aprendido en los módulos formativos del programa y los resultados obtenidos con sus estudiantes partir de ello. Se sugiere también contextualizar los materiales de enseñanza a la realidad geográfica y cultural de cada zona, así los ejemplos sean más contextualizados y cercanos para el docente y directivos, igualmente, es necesario incluir en materiales de enseñanza audiovisuales, que sean más didácticos y que puedan replicarse en la práctica docente con los estudiantes. Finalmente, sería recomendable, incorporar un módulo que permita el desarrollo de habilidades socioemocionales y de liderazgo en los docentes y sus alumnos.

- e. Para el proceso del componente comunitario, se recomienda; en primer lugar, diseñar estrategias para contactar a padres y madres; por ejemplo, a través de llamadas telefónicas o WhatsApp, medios más recurrentes y accesibles que utilizan las familias para comunicarse, en aras de contar con un seguimiento más directo por parte del equipo monitor de EXE, con respecto al uso, alcance e impacto de las fichas pedagógicas con los PPMFF.

También, se sugiere elaborar un documento que establezca pautas y/o orientaciones específicas para las fichas pedagógicas, de igual manera que se trabaja con la Maratón de la Lectura. Finalmente, se sugiere un espacio colaborativo en el que participen docentes, alumnos y padres de familia para compartir las mejores estrategias que han utilizado en el acompañamiento a los estudiantes en base a las fichas pedagógicas trabajadas en el programa y qué resultados han obtenido.

- f. Para el proceso del componente de investigación, se recomienda en primer lugar incluir un estudio exploratorio complementario dirigido a los estudiantes y sus familias para identificar con mayor especificidad su contexto socioeconómico, el nivel de accesibilidad a la conectividad a internet, y su disponibilidad de dispositivos electrónicos; todo ello, para retroalimentar el diseño de las estrategias formativas y el nivel de aplicabilidad que podrían tener los docentes con sus estudiantes, de acuerdo a su contexto. Segundo, se sugiere sensibilizar a los actores involucrados en el programa con relación a la relevancia del componente de investigación, su propósito y resultados esperados en el marco del programa ApC. Es importante que se garantice el presupuesto básico para financiar los honorarios del personal que se dedica a los estudios de investigación.

Finalmente, se recomienda el diseño de un plan de evaluaciones que esté asociado al componente de investigación, cuya finalidad sea profundizar con mayor detenimiento en la satisfacción docente con relación al programa y sus componentes formativo y comunitario; evaluar los procesos de gestión y el impacto causal atribuible al programa en los beneficiarios directos, docentes y directivos, e indirectos, estudiantes y sus familias.

De tal modo que, se diseñe una evaluación de impacto prospectiva previa al inicio de la siguiente edición del programa, que permita validar si ¿la presencia del programa ApC podría sustentar un impacto causal en el fortalecimiento de competencias de docentes y directivos, y si dichos efectos son a corto, mediano o largo plazo?

Por último, a nivel de los estudiantes, se podría evaluar si existe impacto causal con el logro de resultados de aprendizaje en Comunicación, Matemática y Ciencias, áreas curriculares trabajadas en el programa. De no ser posible financiar la evaluación a

través del presupuesto del programa, se recomienda articular con centros de investigación y/o consultoría externa para dichos fines.

- g. En el proceso de monitoreo y evaluación, se recomienda; en primera instancia, suscribir un acuerdo de naturaleza contractual en la cual participen todas las partes involucradas: es decir, el sponsor que financia la intervención, la asociación que monitorea el programa y la universidad que ejecuta en campo; cada actor debe tener claridad en el rol que le compete y las funciones asociadas bajo su responsabilidad, de forma transparente y diligente.

Por otro lado, se sugiere que la organización ejecutora pueda agilizar sus procesos internos de coordinación a efectos de evitar ralentizar el timing y agilidad esperada en la emisión de reportes a solicitud de la compañía financiadora y en adición a ello, se recomienda que el personal de la universidad refuerce sus competencias en procesamiento de análisis cuantitativa para fines del monitoreo del programa.

Como recomendación final, es necesario que el programa contemple el diseño y ejecución del plan de evaluación para Aprendiendo para Crecer que considere evaluaciones de diseño, de medio término y/o de procesos, final de resultados, impacto y ex post, a cargo de un equipo consultor externo a ApC. Así, se podrá contar con retroalimentación útil para la toma de decisiones del programa, promover su mejora continua, identificar sus aspectos de mejora y promover su continuidad a largo plazo.

Principalmente, sería altamente recomendable que, previo al desarrollo de la siguiente edición del programa, se diseñe una evaluación de impacto que permita validar si ¿la presencia del programa ApC podría sustentar un impacto causal en el fortalecimiento de competencias de docentes y directivos, y si dichos efectos son a corto, mediano o largo plazo? A partir de ello, en evaluaciones ex post complementarias también se podría evaluar si existe impacto causal con el logro de resultados de aprendizaje en Comunicación, Matemática y Ciencias, áreas curriculares que se trabajan con los docentes en el programa.

## **6.2 Participación y articulación multisectorial**

Con respecto a los factores limitantes identificados en la sección de hallazgos, en aras de promover una mejor participación y articulación multisectorial entre las organizaciones involucradas en el programa, se recomienda incorporar espacios de coordinación donde participen la compañía privada, la universidad y la asociación participantes en el diseño, ejecución y monitoreo de la intervención; asimismo, fortalecer las competencias en el reporte de data cuantitativa con miras a la elaboración de informes de monitoreo; adicionalmente a ello, se sugiere la programación institucionalizada de reuniones periódicas entre la compañía Buenaventura y la asociación EXE en aras de promover una comunicación más frecuente y fluida en el marco del seguimiento y monitoreo del programa.

Debido a la relevancia del vínculo con la UGEL para la legitimización del programa a nivel territorial, se sugiere continuar consolidando las actividades de visibilidad y relacionamiento a través del fortalecimiento de relaciones interinstitucionales con la UGEL sensibilizando a las autoridades políticas/administrativas necesarias para lograr la firma de convenios en las zonas de implementación del programa y fomentar la mayor participación de docentes y directivos en el programa. Además, continuar generando espacios de sensibilización y coordinación fluida que promuevan relaciones basadas en la confianza, respeto entre las organizaciones evitando así las dificultades presentadas en la delegación de roles compartidos con el programa, el cruce de horarios en las actividades planificadas con docentes y directivos, el alineamiento en metodologías y temáticas, y concretar la firma del convenio institucional.

Es altamente recomendable mantener la elaboración colaborativa de los documentos de gestión del programa, así como la participación activa y el fuerte compromiso con la educación evidenciado en las tres organizaciones participantes en el programa.

Adicionalmente a ello, se recomienda: a) continuar manteniendo relaciones interinstitucionales positivas con el Ministerio de Educación a través de instancias del programa reconocidas por su amplia trayectoria en el campo educativo: asociación Empresarios por la Educación y Universidad Peruano Cayetano Heredia, b) sensibilizar al equipo técnico de la universidad con respecto a la necesidad de optimizar los procesos y

tiempos en el reporte de avances y seguimiento del programa y c) implementar mesas de trabajo con otras organizaciones privadas y/o de la sociedad civil que aporten en el sector educativo, que desarrollen iniciativas de responsabilidad social en el ámbito educativo para articular esfuerzos y sinergias en conjunto.

### **6.3 Percepciones de docentes y directivos beneficiarios**

A partir de las percepciones señaladas en la sección de hallazgos y conclusiones, a continuación, se describirán las principales recomendaciones con relación a dichas percepciones recogidas por docentes y directivos con relación al componente formativo (estrategias formativas, el aula virtual de aprendizaje y módulos formativos), el componente comunitario y el propósito general del programa.

En primer lugar, sobre el componente formativo, se recomienda mejorar las coordinaciones con la UGEL en algunos aspectos específicos: programación de horarios de actividades, ya que hubo múltiples cruces de horarios lo cual dificultó la participación en las actividades del programa; coordinar el alineamiento de metodologías con la UGEL, en el caso del abordaje de temáticas similares, compartir las grabaciones de los talleres y webinars para que los participantes que no hayan podido participar de forma sincrónica por cruce de actividades; aterrizar el Currículo Nacional de manera descentralizada a nivel de las instituciones educativas; mejorar el diagnóstico inicial acerca de las condiciones socioeconómicas de los estudiantes y sus familias, así como la factibilidad de aplicar estrategias tecnológicas con estudiantes, en el caso de aquellos que no cuentan con acceso a dispositivos tecnológicos y/o conectividad adecuada a internet.

Se recomienda incorporar ejemplos didácticos acorde a la realidad de la comunidad educativa, impulsar el desarrollo de actividades lúdicas con los padres de familia y sus hijos en el hogar, desarrollar un balance final de las experiencias en cada institución educativa, sugerir libros seleccionados que motiven la lectura en los niños, promover la posibilidad de crear una biblioteca virtual, de modo tal que los niños puedan ellos escoger los libros que más les interesen.

Asimismo, se podría desarrollar un espacio similar para docentes y directivos, de acuerdo a sus temas de interés y que permitan reforzar lo aprendido en el componente formativo

del programa. Por último, algunos docentes que participaron en ediciones previas del programa, refirieron que los materiales y temáticas se repitieron en ocasiones, por lo cual se recomienda realizar una revisión integral del material de enseñanza y temas trabajados en el programa, para promover la innovación pedagógica.

En segundo lugar, con relación al aula virtual de aprendizaje (AVA), se recomienda incluir materiales de aprendizaje descargables (en formato audio, video, etc.) para que los docentes puedan seguir profundizando en casa; además de ello, se sugiere implementar videos complementarios, que también puedan implementar los/las docentes con sus estudiantes. También, se sugiere mantener las evaluaciones de entrada y de salida para que los maestros cuenten con retroalimentación sobre sus progresos y avances.

En tercer lugar, con relación a los módulos formativos, se recomienda considerar la incorporación de un módulo que permita el desarrollo de habilidades socioemocionales y de liderazgo en los docentes y sus alumnos. Adicionalmente a ello, se sugiere incluir un módulo diferenciado para los directivos en temas relacionados a la gestión pedagógica y dirección institucional.

Otra recomendación provista directamente por los docentes entrevistados fue incluir el área curricular de Personal Social en la agenda formativa revisada en los módulos virtuales. Luego, con relación al módulo 5 que abordó el soporte emocional a la comunidad educativa, se recomienda fortalecer este aspecto a cargo de profesionales de salud mental (psicólogos y/o psiquiatras).

En cuarto lugar, con respecto al componente comunitario, se recomienda mejorar el formato de envío de las fichas pedagógicas considerando las dificultades tecnológicas que puedan experimentar los padres y madres de familia; asimismo, se sugiere desarrollar pautas metodológicas establecidas en la aplicación de dichas fichas pedagógicas. En adición a ello, se recomienda implementar una estrategia de monitoreo a PPMFF para realizar un seguimiento a su aplicación práctica en los hogares con sus menores hijos, de acuerdo a las pautas brindadas por los y las docentes. Finalmente, con respecto a la Maratón de la Lectura, se sugiere incorporar algún mecanismo de incentivos para las familias a fin de motivar al entorno familiar a participar más activamente en la actividad educativa.



En quinto lugar, con relación al propósito general del programa, para fines de su cumplimiento óptimo, se recomienda mejorar las coordinaciones con la UGEL N° 14 Oyón con respecto a los horarios de actividades programadas y metodologías utilizadas en programas educativos implementados en la región; asimismo, es de conocimiento del programa que los docentes y directivos se muestran más motivados e incentivados a participar en ApC cuando existen legitimidad y articulación directa con la UGEL.

Para finalizar, previa evaluación de la factibilidad presupuestal del programa ApC, se recomienda poner a consideración de la agenda de los directivos del programa, la provisión de dispositivos electrónicos a las IIEE beneficiarias del programa (tablets, celulares y/o laptops) y módems inalámbricos de conectividad a internet, con la finalidad de posibilitar la implementación de la totalidad de las estrategias y actividades propuestas por el programa ApC. Inclusive, otra posibilidad sería articular con organizaciones de la sociedad civil que trabajen en las zonas beneficiarias del programa, con el propósito de sumar esfuerzos y resolver problemáticas que experimenten las instituciones educativas, sus docentes, directivos y estudiantes.

## CAPÍTULO VII: PROPUESTA DE MEJORA

La presente investigación tuvo como objetivo general el analizar los factores que limitan y/o contribuyen a la eficacia del programa Aprendiendo para Crecer a través del análisis de la gestión de procesos, participación y articulación multisectorial, y percepciones de docentes y directivos beneficiarios para proponer recomendaciones que mejoren la implementación y la eficacia de la intervención de responsabilidad social empresarial. Por ello, en la sección previa se presentaron diversas recomendaciones a partir de los hallazgos identificados en las tres variables analizadas: (i) gestión de procesos, (ii) participación y articulación multisectorial y (iii) percepciones de docentes y directivos beneficiarios.

A continuación, se presenta la propuesta de mejora del presente estudio para el programa Aprendiendo para Crecer (ApC), a partir de la aplicación de cada una de las recomendaciones vinculadas a la primera variable, gestión de procesos con la finalidad de optimizar y repotenciar su implementación, en el marco de una gestión orientada a resultados con eficacia y eficiencia. Cabe precisar que la presente propuesta de mejora se ha realizado acorde a la metodología planteada en la Norma Técnica N° 001-2018-PCM/SGP, Norma Técnica “Implementación de la gestión por procesos en las entidades de la administración pública” aprobada mediante Resolución de Secretaría de Gestión Pública N°006-2018-PCM/SGP.

Por ello, la presente sección, se divide en dos secciones. En la primera, se ha trabajado una nueva propuesta de mapa de procesos para el programa ApC con diez procesos en total, a diferencia de la vigente que contiene únicamente siete procesos en total. En la nueva propuesta de mapeo de procesos se plantean tres (03) estratégicos, cuatro (04) misionales y tres (03) de soporte. Los procesos estratégicos [PE] son PE1 Planificación, PE2 Monitoreo y PE3 Evaluación & Investigación; los procesos misionales [PM]: PM1.1 Componente formativo sincrónico, PM 1.2 Componente formativo asincrónico, PM 2.1 Componente comunitario - fichas pedagógicas y PM 2.2 Componente comunitario – Maratón Peruana de la Lectura; y los procesos de soporte [PS]: PS.1 Difusión y posicionamiento del programa, PS.2 Selección y focalización de beneficiarios, PS.3 Gestión de la satisfacción de beneficiarios.

En la segunda sección, se presentan los flujogramas de cada uno de los diez procesos estratégicos, misionales y de soporte propuestos anteriormente. Es importante precisar que se realiza un análisis a profundidad de tres procesos, a través de la elaboración de fichas técnicas para la implementación del proceso estratégico de monitoreo [PE2], para el proceso misional de componente formativo asincrónico [PM1.2] y el proceso de soporte de gestión de la satisfacción de usuarios [PS3].

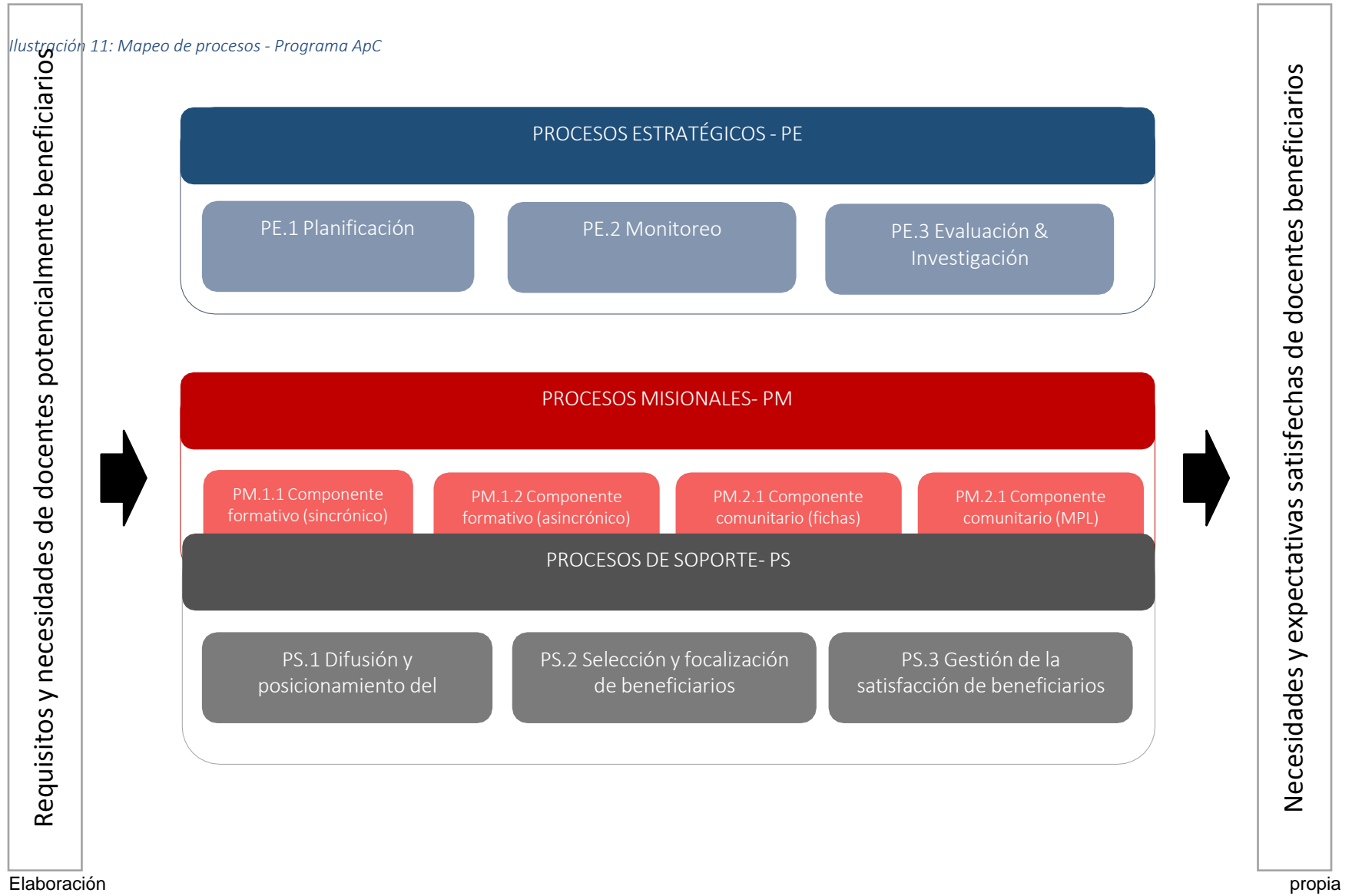
## **1. Mapa de procesos del programa ApC: estratégicos, misionales y de soporte**

La presente sección presenta el mapeo de procesos del programa Aprendiendo para Crecer (ApC), tomando en consideración la metodología propuesta por la Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros en la Norma Técnica “Implementación de la gestión por procesos en las entidades de la administración pública” N° 001-2018-PCM/SGP y el documento orientador “Metodología para la implementación de la gestión por procesos en las entidades de la administración pública en el marco del D.S N°004-2013.PCM-Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública”.

Como resultado de esta revisión exhaustiva, en la siguiente ilustración N° 10 se expone la nueva propuesta de mapa de procesos considerando los siguientes diez (10) procesos institucionales de nivel cero para el programa Aprendiendo para Crecer (ApC): estratégicos (planificación, monitoreo, evaluación e investigación); misionales (componente formativo en sus modalidades sincrónico y asincrónico, y componente comunitario con sus dos actividades representativas: fichas pedagógicas y maratón peruana de la lectura); y por último, de soporte (difusión y posicionamiento, selección y focalización de beneficiarios, y gestión de la satisfacción de usuarios).

Las principales diferencias de esta nueva propuesta con relación a la vigente radican en el diseño de nuevos procesos de soporte (gestión de la satisfacción de usuarios) la fusión/creación de un nuevo proceso estratégico (evaluación e investigación) y la división específica de los procesos misionales (componente formativo y comunitario en sus dos modalidades, respectivamente), de acuerdo a las necesidades institucionales de la organización. A nivel de entradas, se identifican los requisitos y necesidades de los docentes y directivos potencialmente beneficiarios; por otro lado, las salidas engloban las necesidades satisfechas de dicho público objetivo.

Ilustración 11: Mapeo de procesos - Programa ApC



## 1. PROCESOS ESTRATÉGICOS DEL PROGRAMA APC

Se identificaron tres procesos estratégicos del programa ApC. El primero, PE1 Planificación, se vincula a la planificación estratégica y operativa, establecimiento de la política institucional, lineamientos, normas y criterios de gestión, así también a acciones, metas y objetivos del programa de igual manera que sus respectivos componentes, en el cual participan las organizaciones involucradas (UPCH, Asociación Empresarios por la Educación y Compañía Buenaventura).

El segundo, PE2 Monitoreo, comprende el sistema de monitoreo del programa que permite verificar la ejecución de las actividades y el uso de los recursos que se han planteado en el plan operativo anual del programa acorde a la propuesta técnica de ApC y los respectivos indicadores de desempeño del marco lógico del programa.

El tercero, PE3 Evaluación & Investigación, tiene la finalidad de brindar lineamientos en materia de investigación y evaluación para promover una gestión del programa basada en evidencia y orientada a resultados. Se logrará a través de estudios de investigación de nivel exploratorio, descriptivo, correlacional y causal que permitan retroalimentar el diseño, implementación y resultados del programa ApC.

Por último, se presentan los diagramas de flujo o flujogramas de cada uno de los procesos estratégicos y adicionalmente, se expone la ficha técnica del proceso estratégico de monitoreo, de acuerdo a la metodología planteada en la introducción de la propuesta de mejora.

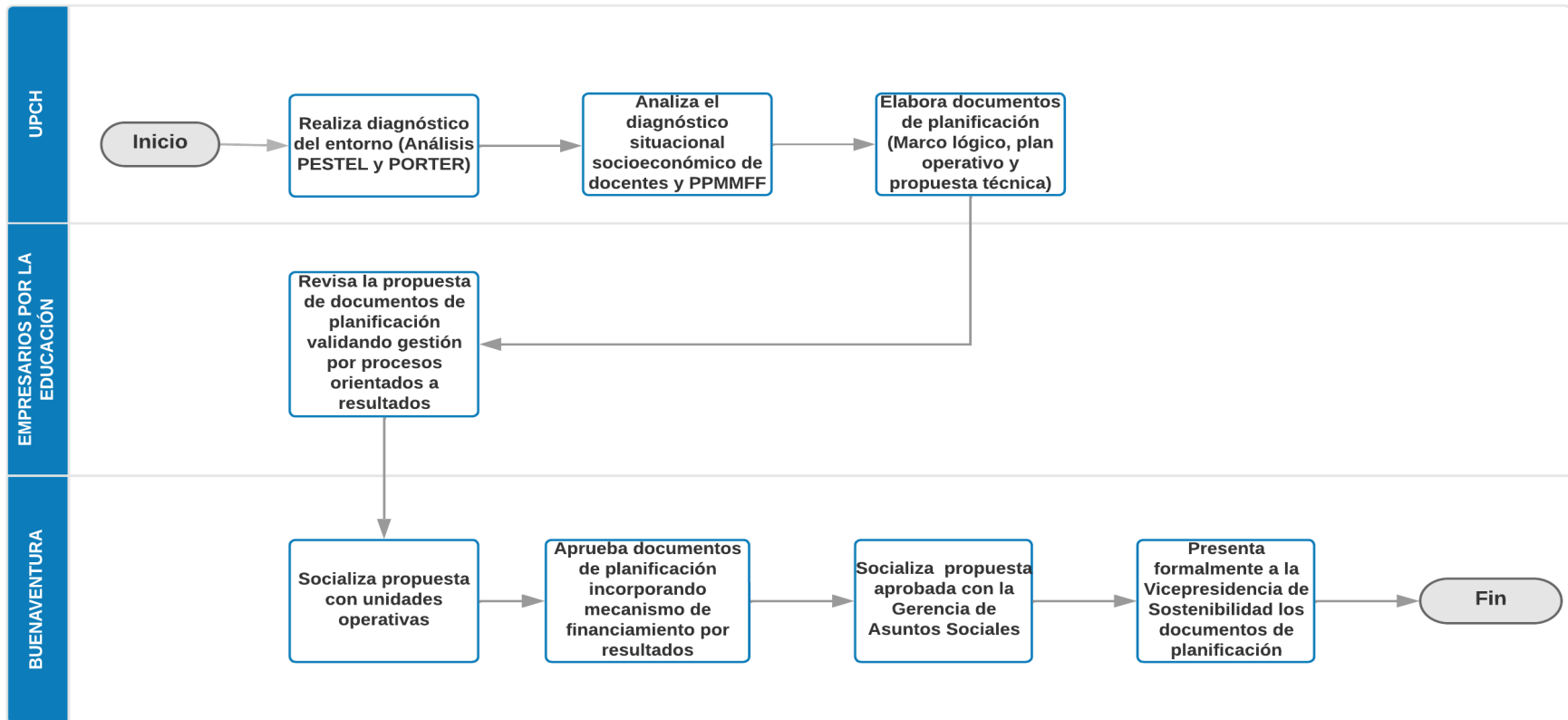
*Tabla 26: Inventario de procesos estratégicos*

INVENTARIO DE PROCESOS		
TIPO DE PROCESO	N°/CÓDIGO	PROCESOS DE NIVEL 0
Estratégico	PE.1	Planificación
	PE.2	Monitoreo
	PE.3	Evaluación e Investigación

Elaboración propia

## Proceso estratégico N°1 [PE1]: Planificación

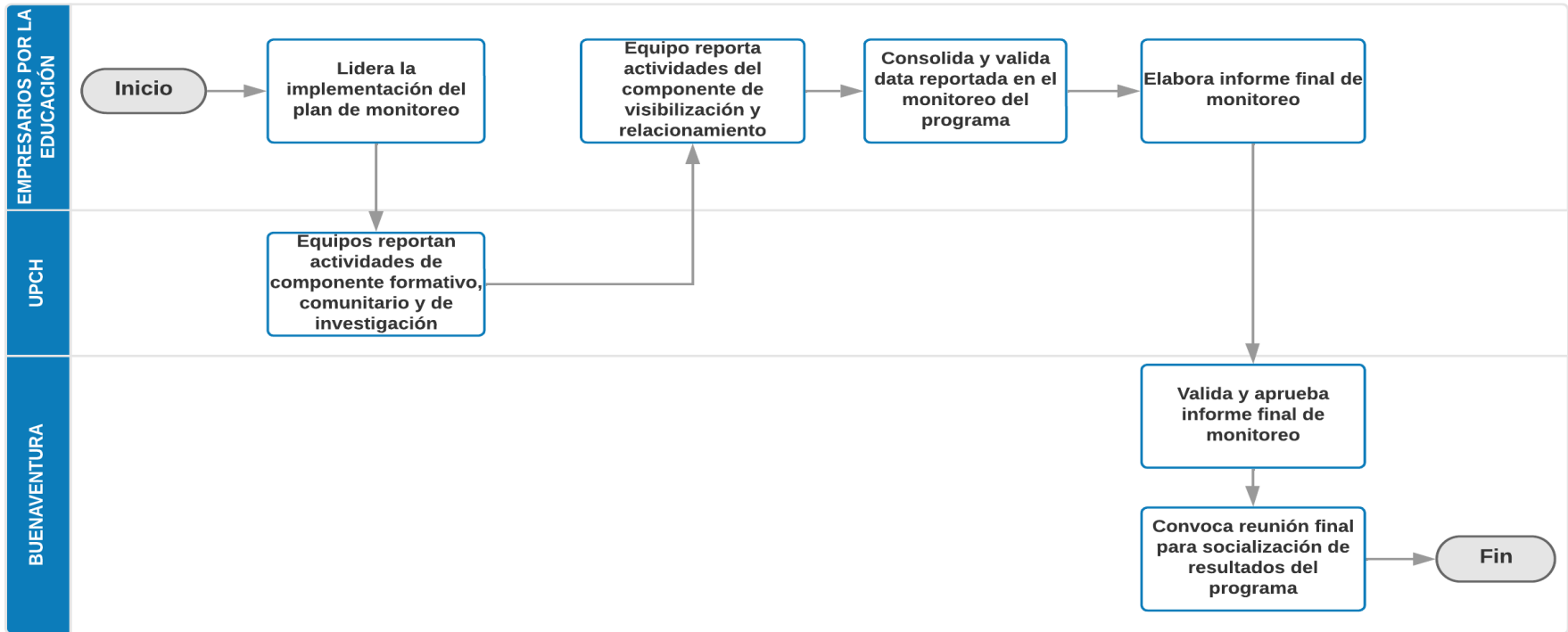
### PE1: PLANIFICACIÓN



Elaboración propia

## Proceso estratégico N°2 [PE2]: Monitoreo

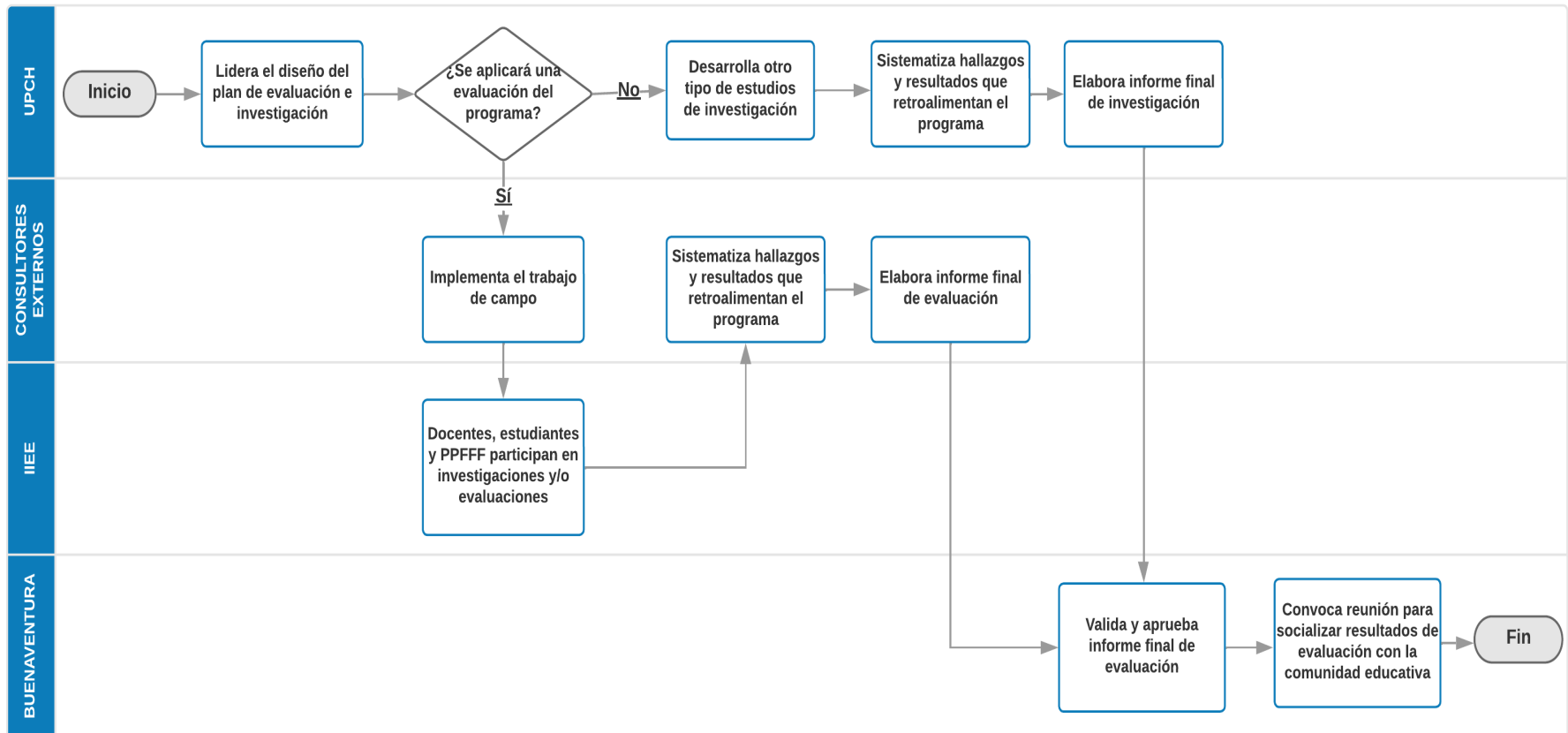
### PE2: MONITOREO



Elaboración propia

## Proceso estratégico N°3 [PE1]: Evaluación e Investigación

### PE3: EVALUACIÓN & INVESTIGACIÓN



Elaboración propia



## 2. Ficha técnica para proceso estratégico

A continuación, se describirán los principales elementos que comprende la ficha técnica del proceso estratégico “Monitoreo” del programa ApC, de acuerdo a la metodología propuesta por la Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros en la Norma Técnica “Implementación de la gestión por procesos en las entidades de la administración pública” N° 001-2018-PCM/SGP y el documento orientador “Metodología para la implementación de la gestión por procesos en las entidades de la administración pública en el marco del D.S N°004-2013.PCM-Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública”.

*Tabla 27: Ficha técnica del proceso – PE2: Monitoreo*

<b>PROCESO</b>	<b>NIVEL: 0</b>	<b>MONITOREO</b>	<b>CÓDIGO: PE2</b>	
<b>OBJETIVO</b>	Monitorear el cumplimiento de la ejecución de actividades, resultados y propósito del programa de acuerdo a lo planificado en el marco lógico, propuesta técnica y plan operativo del programa ApC.			
<b>DUEÑO</b>	Asociación Empresarios por la Educación		<b>TIPO</b>	<b>ESTRATÉGICO</b>
<b>ALCANCE</b>	El monitoreo es integral, aplica para todas las actividades, componentes, resultados y propósito del programa ApC.			

<b>PROVEEDOR</b>	<b>ENTRADAS/INSUMOS</b>	<b>PROCESO NIVEL 1</b>	<b>SALIDAS/PRODUCTOS</b>	<b>USUARIOS DE BIENES Y SERVICIOS</b>
UPCH  Buenaventura  Empresarios por la Educación	-Matriz de marco lógico del programa ApC  -Plan operativo anual del programa ApC  -Propuesta técnica y lineamientos del programa ApC  -Plan de monitoreo del programa ApC	1. Equipo UPCH reporta actividades desarrolladas en el componente formativo, comunitario y de investigación. 2. Equipo EXE reporta actividades realizadas en el componente de visibilización y relacionamiento. 3. Consolidación y validación de la data reportada en el monitoreo del programa. 4. Elaboración de informe final de monitoreo. 5. Validación y aprobación del informe final de monitoreo. 6. Convocatoria de reunión de socialización de logros y avances del programa	Informe final de monitoreo validado y aprobado	Compañía Buenaventura  Comunidad educativa  Stakeholders
<b>IDENTIFICACION DE RECURSOS CRITICOS PARA LA EJECUCION</b>				
<b>Instalaciones, equipos, sistemas informáticos</b>			<b>Recursos humanos</b>	
Equipos informáticos, plataformas digitales, aula virtual de aprendizaje, insumos diversos, matrices Excel, infraestructura			Personal contratado en la Asociación Empresarios por la Educación con el rol de monitores	
<b>CONTROLES</b>				
<b>Requisitos a cumplir</b>			<b>Controles</b>	
Metas establecidas en la planificación operativa anual (POA) de acuerdo al marco lógico del programa ApC  Lineamientos aprobados en el programa ApC para el desarrollo			Seguimiento trimestral del nivel de cumplimiento de metas en cada componente del marco lógico del programa ApC, acorde a la propuesta técnica y sus lineamientos aprobados.	

de los componentes formativo, comunitario, de investigación, visibilidad y relacionamiento	Supervisión semestral y anual que identifique las posibles brechas de cumplimiento para generar alertas y establecer medidas correctivas, en caso de desviación y/o no cumplimiento.
<b>EVIDENCIAS E INDICADORES DEL PROCESO</b>	
<b>Registros</b>	<b>Indicadores</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reportes y data interna de cada componente</li> <li>• Matriz de sistematización de información</li> <li>• Instrumentos de levantamiento de información</li> <li>• Informes parciales de monitoreo</li> <li>• Sistema de monitoreo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• % cumplimiento de los indicadores del ML a nivel de acciones</li> <li>• % cumplimiento de los indicadores del ML a nivel de componentes: formativo, comunitario, investigación, visibilización y relacionamiento</li> <li>• % cumplimiento de los indicadores del ML a nivel de propósito</li> </ul>

Elaboración propia

## 1. PROCESOS MISIONALES DEL PROGRAMA APC

Se identificaron cuatro procesos misionales del programa ApC: PM.1 Componente formativo – sincrónico, PM.2 Componente formativo – asincrónico, PM.3 Componente comunitario – fichas pedagógicas, PM.4 Componente comunitario – MPL.

El primero aborda las estrategias formativas dirigidas a docentes y directivos beneficiarios del programa que participan de manera sincrónica durante el periodo formativo participando de los talleres, webinars, grupos de interaprendizaje, aula virtual de aprendizaje y asesorías personalizadas, tal como se ha venido realizando hasta el momento.

Por otro lado, el segundo componente formativo representa una nueva propuesta con miras a la escalabilidad del programa ApC a otras regiones y ampliar su cobertura y alcance a nivel nacional; se propone convertir el programa en un curso MOOC que se desarrolle en el aula virtual de UPCH contando con los distintos módulos de aprendizaje donde los/as participantes puedan conectarse de forma asincrónica llevando cada módulo a su propio ritmo; cabe precisar que esta modalidad asincrónica también contemplaría un espacio para canalizar consultas a cargo de un/a formador/a asignado/a al curso y monitorear los avances de los/as participantes.

El tercer proceso, componente comunitario – fichas pedagógicas, aborda el desarrollo de la actividad principal y recurrente de dicho componente con los docentes y padres de familia con la finalidad de brindar orientaciones pedagógicas; mientras que, el cuarto proceso, componente comunitario – maratón peruana de la lectura, precisa el desarrollo de esta actividad anual que fomenta el desarrollo de la lectura en la comunidad educativa (estudiantes, docentes, padres y madres de familia, etc.)

Por último, se presentan los diagramas de flujo o flujogramas de cada uno de los procesos misionales y adicionalmente, se expone la ficha técnica del proceso misional de componente formativo – asincrónico, de acuerdo a la metodología planteada en la introducción de la propuesta de mejora.

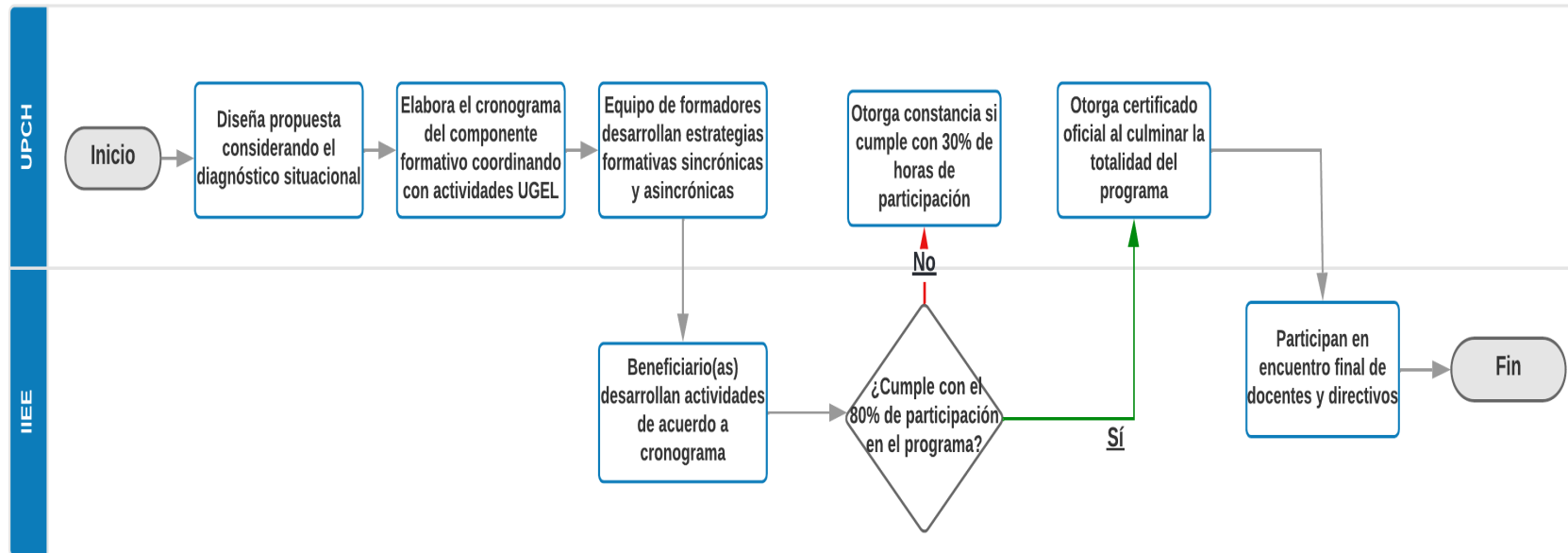
Tabla 28: Inventario de procesos misionales

<b>INVENTARIO DE PROCESOS</b>		
<b>TIPO DE PROCESO</b>	<b>N°/CÓDIGO</b>	<b>PROCESOS DE NIVEL 0</b>
<b>Misionales</b>	PM.1	Componente formativo – sincrónico
	PM.2	Componente formativo – asincrónico
	PM.3	Componente comunitario – fichas pedagógicas
	PM.4	Componente comunitario – MPL

Elaboración propia

## Proceso misional N°1 [PM1.1]: Componente formativo – modalidad sincrónica

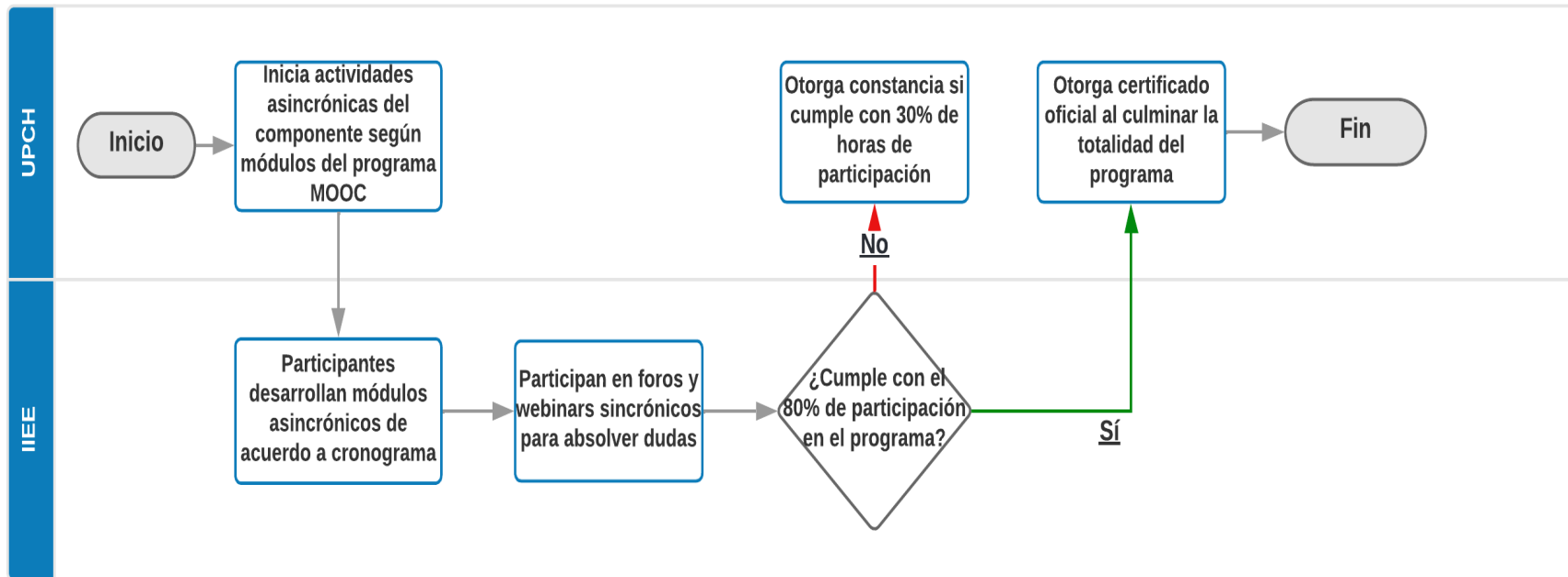
### PM1: COMPONENTE FORMATIVO - MODALIDAD SINCRÓNICA



Elaboración propia

Proceso misional N°1 [PM1.2]: Componente formativo – Modalidad Asincrónica

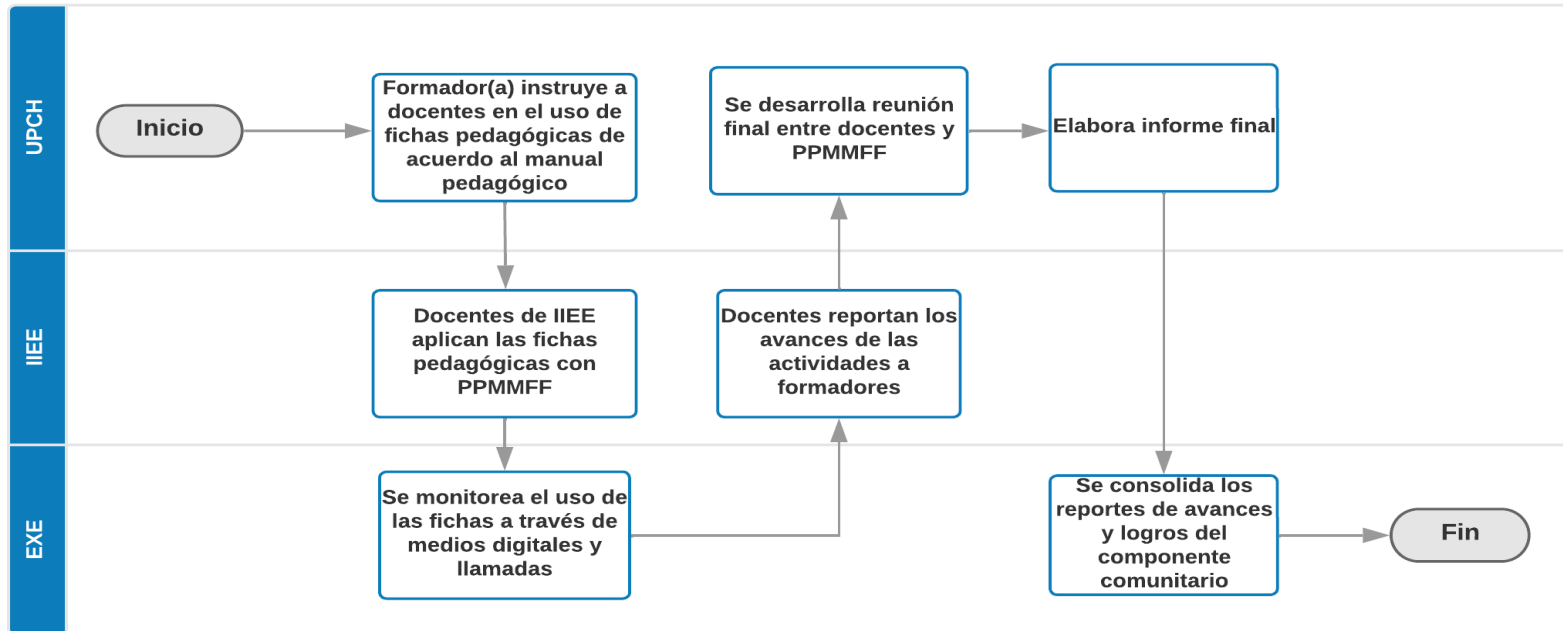
PM1: COMPONENTE FORMATIVO - MODALIDAD ASINCRÓNICA PROGRAMA MOOC



Elaboración propia

## Proceso misional N°2 [PM2.1]: Componente comunitario - Fichas pedagógicas

### PM2: COMPONENTE COMUNITARIO - FICHAS PEDAGÓGICAS

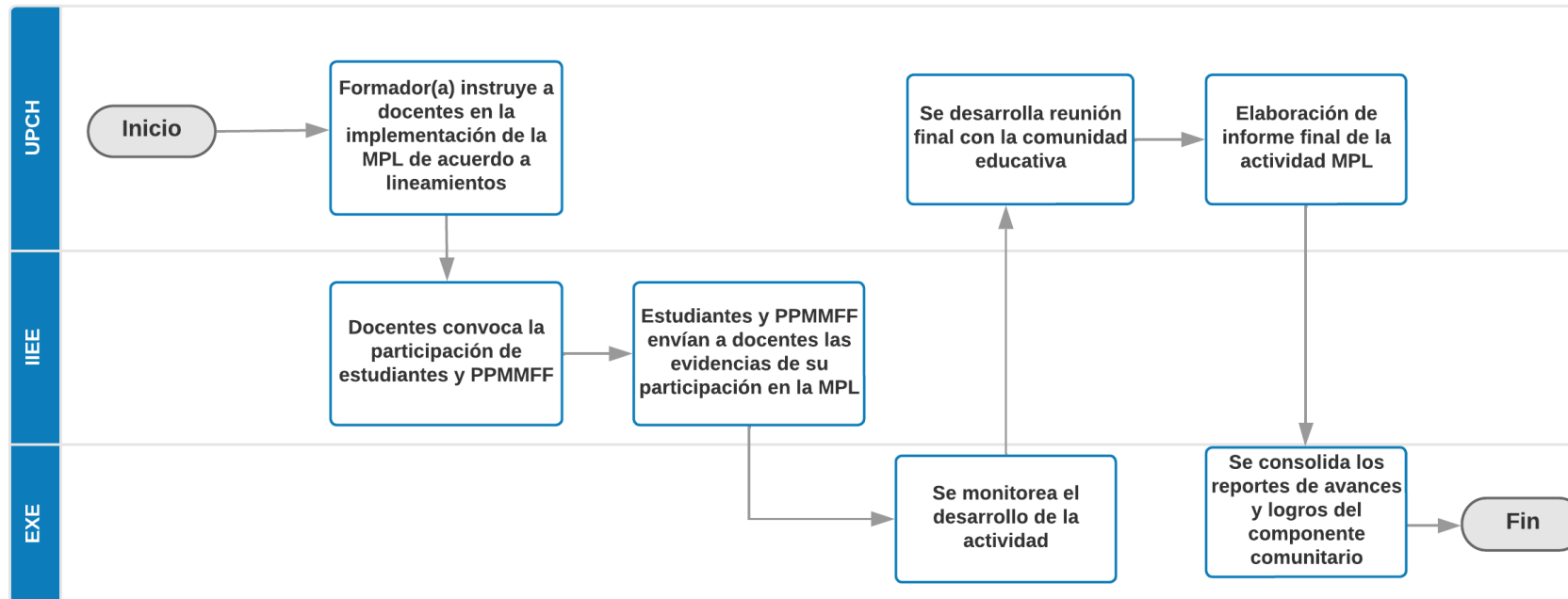


Elaboración propia



## Proceso misional N°2 [PM2.2]: Componente comunitario – Maratón Peruana de la Lectura

### PM2: COMPONENTE COMUNITARIO - MARATÓN PERUANA DE LA LECTURA



Elaboración propia

## 2. Ficha técnica para proceso misional

A continuación, se describirán los principales elementos que comprende la ficha técnica del proceso de componente formativo – modalidad asincrónica del programa ApC de acuerdo a la metodología propuesta por la Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros en la Norma Técnica “Implementación de la gestión por procesos en las entidades de la administración pública” N° 001-2018-PCM/SGP y el documento orientador “Metodología para la implementación de la gestión por procesos en las entidades de la administración pública en el marco del D.S N°004-2013.PCM-Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública”.

Tabla 29: Ficha técnica del proceso – Componente formativo

PROCESO	NIVEL: 0	COMPONENTE FORMATIVO – MODALIDAD ASINCRÓNICA CURSO MOOC	CÓDIGO: PM1.2	
<b>OBJETIVO</b>	Fortalecer las competencias y habilidades pedagógicas y socioemocionales de los docentes y directivas a través del desarrollo estrategias formativas llevadas a cabo en modalidad asincrónica mediante un curso MOOC.			
<b>DUEÑO</b>	Asociación Empresarios por la Educación		<b>TIPO</b>	<b>MISIONAL</b>
<b>ALCANCE</b>	Docentes y Directivos de las IIEE focalizadas por el programa a nivel nacional.			

PROVEEDOR	ENTRADAS/INSUMOS	PROCESO NIVEL 1	SALIDAS/PRODUCTOS	USUARIOS DE BIENES Y SERVICIOS
UPCH	<p>Lineamientos y propuesta técnica referida al componente formativo</p> <p>Equipo de formadores/as</p> <p>Materiales y metodología aprobada para el curso MOOC</p> <p>Plataforma virtual UPCH</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Inicio de actividades asincrónicas del componente formativo</li> <li>2. Desarrollo de módulos formativos asincrónicos según cronograma de clases, cada participante ingresa a su propio ritmo</li> <li>3. Participación según cronograma de docentes y directivos en foros digitales y webinars para resolver consultas que surjan en cada módulo</li> <li>4. Cumplimiento de participación en el programa determina otorga o no constancia y/o certificado, según corresponda</li> <li>5. Entrega de constancias y/o certificados a participantes</li> </ol>	Constancia y/o Certificado para docentes y directivos participantes en el curso MOOC	Docentes y directivos beneficiarios del curso MOOC
<b>IDENTIFICACION DE RECURSOS CRITICOS PARA LA EJECUCION</b>				
<b>Instalaciones, equipos, sistemas informáticos</b>			<b>Recursos humanos</b>	
Equipos informáticos, plataformas digitales, aula virtual de aprendizaje, insumos diversos, infraestructura, materiales pedagógicos			Personal contratado por la Universidad Peruana Cayetano Heredia (UPCH)	

## CONTROLES

<b>CONTROLES</b>	
<b>Requisitos a cumplir</b>	<b>Controles</b>
Lineamientos aprobados en el programa ApC para el desarrollo del componente formativo  Metas establecidas en la planificación operativa anual (POA) para el componente formativo de acuerdo al marco lógico del programa ApC	Verificación del desarrollo de módulos formativos Cumplimiento de cronograma académico de acuerdo a los módulos formativos Supervisión semestral y anual de acuerdo al calendario académico del componente formativo
<b>EVIDENCIAS E INDICADORES DEL PROCESO</b>	
<b>Registros</b>	<b>Indicadores</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Padrón de beneficiarios del curso MOOC (docentes y directivos)</li><li>• Padrón de asistencia y participación de beneficiarios</li><li>• Listado de notas y calificaciones de beneficiarios</li><li>• Cronograma de módulos formativos</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Cantidad de docentes inscritos en el curso MOOC</li><li>• Cantidad de directivos inscritos en el curso MOOC</li><li>• % docentes que logran la certificación del curso MOOC</li><li>• % directivos que logran la certificación del curso MOOC</li><li>• % satisfacción de beneficiarios en las encuestas de calidad del curso MOOC</li></ul>

Elaboración propia

## PROCESOS DE SOPORTE DEL PROGRAMA APC

Se identificaron tres procesos de soporte del programa ApC. El primero, PS.1 Difusión y posicionamiento del programa, se vincula a las acciones que se realizan para difundir y posicionar de manera estratégica a nivel territorial las actividades desarrolladas en los procesos misionales: componente formativo y comunitario de ApC. Dicha labor recae principalmente en la asociación Empresarios por la Educación y se vincula con el componente de Visibilidad y Relacionamiento.

El segundo, PS.2 Selección y Focalización de beneficiarios, comprende las estrategias que desarrollan los actores involucrados en el programa para seleccionar a las y los beneficiarios a nivel de instituciones educativas que participaran en el programa de formación, para ello se recurre a criterios de focalización sociales, geográficos y demográficos, previamente establecidos. Dicha labor recae principalmente en la compañía minera Buenaventura.

El tercero, PS.3 Gestión de la Satisfacción de Usuarios, tiene la finalidad de evaluar y monitorear el nivel de satisfacción de las y los usuarios directos (docentes y directivos) e indirectos (estudiantes y padres de familia) del programa ApC a través de entrevistas a profundidad, encuestas, focus group, observación participante, entre otras técnicas que coadyuven a este objetivo, y así, fomentar un servicio de calidad a sus usuarios(as).

Por último, se presentan los diagramas de flujo o flujogramas de cada uno de los procesos estratégicos y adicionalmente, se expone la ficha técnica del proceso estratégico de monitoreo, de acuerdo a la metodología planteada en la introducción de la propuesta de mejora.

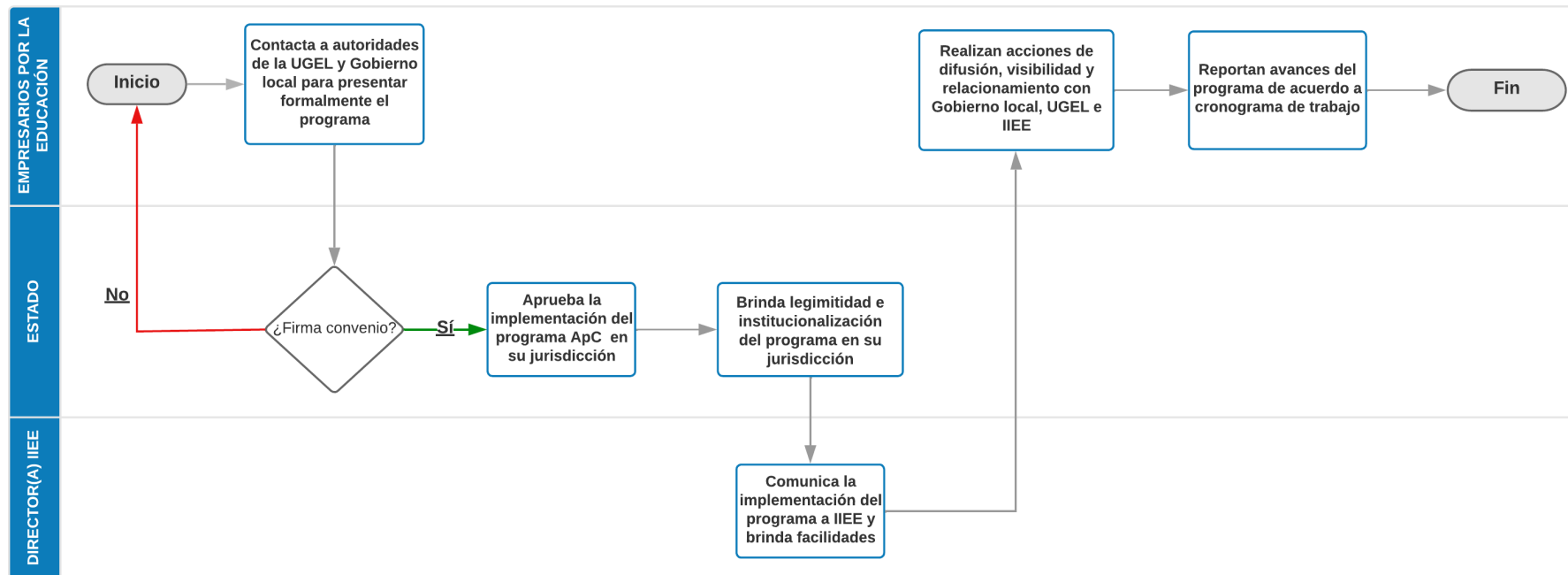
*Tabla 30: Inventario de procesos de soporte*

INVENTARIO DE PROCESOS		
TIPO DE PROCESO	Nº/CÓDIGO	PROCESOS DE NIVEL 0
Soporte	PS.1	Difusión y posicionamiento del programa
	PS.2	Selección y focalización de beneficiarios
	PS.3	Gestión de la satisfacción de usuarios

Elaboración propia

## Proceso de soporte N°1 [PS1]: Difusión y posicionamiento del programa

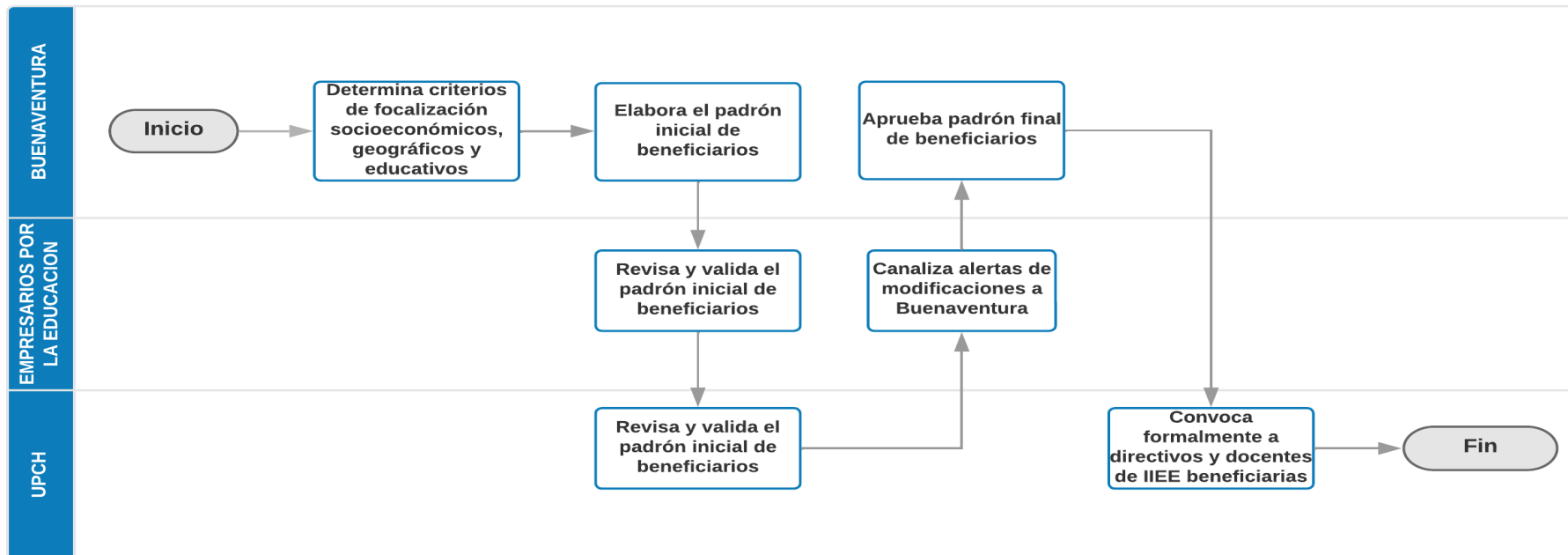
### PS1: DIFUSIÓN Y POSICIONAMIENTO



Elaboración propia

## Proceso de soporte N°2 [PS2]: Selección y focalización de beneficiarios

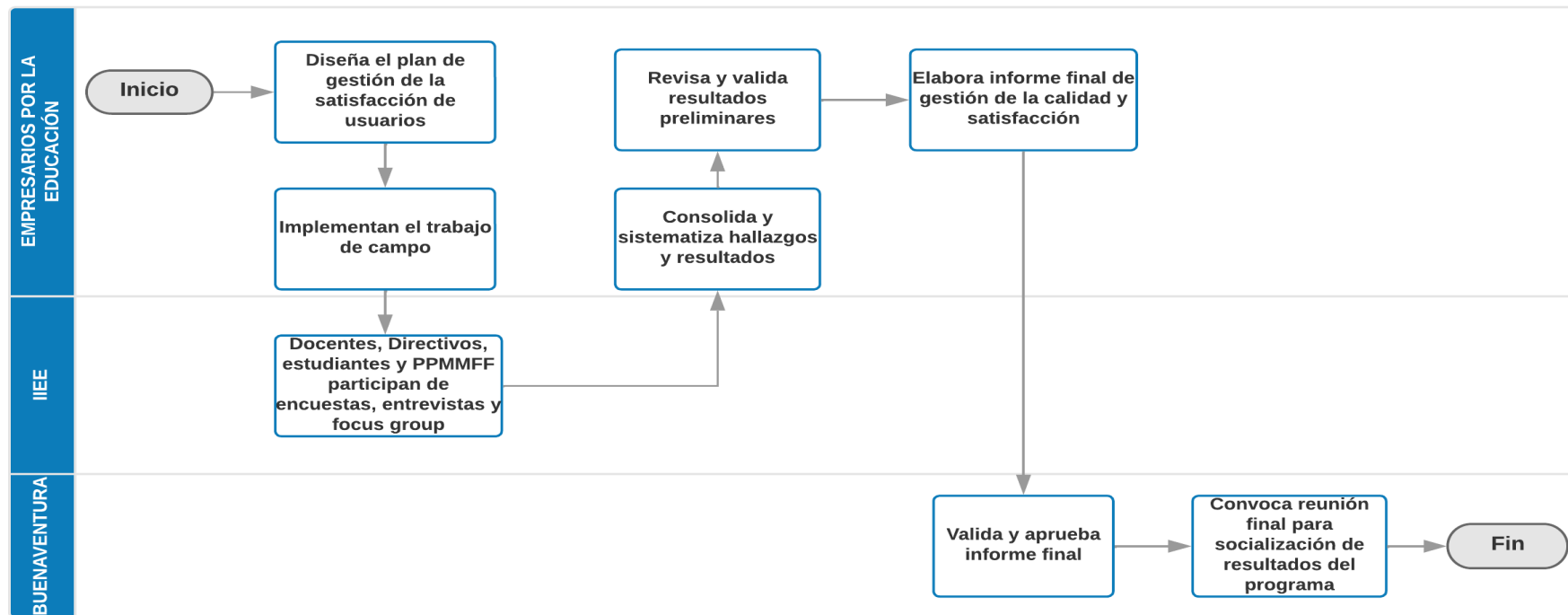
### PS2: SELECCIÓN Y FOCALIZACIÓN DE BENEFICIARIOS



Elaboración propia

## Proceso de soporte N°3 [PS3]: Gestión de la satisfacción de usuarios

### PS3: GESTIÓN DE LA SATISFACCIÓN DE USUARIOS



Elaboración propia



### 3. Ficha técnica para proceso de soporte

A continuación, se describirán los principales elementos que comprende la ficha técnica del proceso de soporte del programa ApC, “selección y focalización de beneficiarios”, de acuerdo a la metodología propuesta por la Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros en la Norma Técnica “Implementación de la gestión por procesos en las entidades de la administración pública” N° 001-2018-PCM/SGP y el documento orientador “Metodología para la implementación de la gestión por procesos en las entidades de la administración pública en el marco del D.S N°004-2013.PCM-Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública”.

*Tabla 31: Ficha técnica del proceso – Selección y Focalización de beneficiarios*

PROCESO	NIVEL: 0	SELECCIÓN Y FOCALIZACIÓN DE BENEFICIARIOS	CÓDIGO: PS.2	
<b>OBJETIVO</b>	Seleccionar mediante criterios de focalización establecidos al público objetivo que participará en el programa ApC en calidad de beneficiarios directos.			
<b>DUEÑO</b>	Compañía Buenaventura		<b>TIPO</b>	<b>SOPORTE</b>
<b>ALCANCE</b>	Docentes e instituciones educativas potencialmente beneficiarias de acuerdo a la zona de influencia de la compañía			

<b>PROVEEDOR</b>	<b>ENTRADAS/INSUMOS</b>	<b>PROCESO NIVEL 1</b>	<b>SALIDAS/PRODUCTOS</b>	<b>USUARIOS DE BIENES Y SERVICIOS</b>
Comunidades de la zona de influencia de la compañía Buenaventura (docentes e instituciones educativas)  Buenaventura	-Padrón de docentes/directivos potencialmente beneficiarios -Criterios de focalización del programa -Formatos y rúbricas para la evaluación	1. Determinación de criterios de focalización socioeconómicos, geográficos y educativos 2. Elaboración del padrón inicial de beneficiarios 3. Revisión y validación del padrón inicial 4. Canalización de alertas y modificaciones 5. Sistematización y consolidación 6. Aprobación de padrón final de beneficiarios (IIEE) 7. Convocatoria oficial a directivos y docentes de IIEE beneficiarias 8. Firma de carta de compromiso de docentes y directivos de IIEE beneficiarias 9. Padrón final de beneficiarios del programa (docente/directivo)	Padrón final de beneficiario/as del programa (IIEE)  Padrón final de beneficiario/as del programa (Docentes y Directivos)  Perfil del docente/directivo del programa ApC	Docentes y directivos de las IIEE de zonas de influencia de la compañía
<b>IDENTIFICACION DE RECURSOS CRITICOS PARA LA EJECUCION</b>				
<b>Instalaciones, equipos, sistemas informáticos</b>			<b>Recursos humanos</b>	
Equipos informáticos, plataformas digitales, insumos diversos, infraestructura, lista de criterios de focalización			Personal involucrado en la selección de beneficiarios del programa, por parte de la compañía Buenaventura, Asociación Empresarios por la Educación y UPCH	
<b>CONTROLES</b>				
<b>Requisitos a cumplir</b>			<b>Controles</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Lineamientos aprobados en el programa ApC para la selección y focalización de beneficiarios</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>Revisión de cumplimiento de criterios de focalización en IIEE</li> <li>Revisión de cumplimiento de criterios de focalización en</li> </ul>	

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Criterios actualizados de focalización de escuelas, docentes y directivos</li> <li>• Metas establecidas en la cobertura de atención a nivel de institución educativa y docentes/directivos beneficiarios</li> </ul>	<p>docentes y directivos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplimiento de metas de cobertura de atención a nivel de IIEE, docentes y directivos.</li> </ul>
<b>EVIDENCIAS E INDICADORES DEL PROCESO</b>	
<b>Registros</b>	<b>Indicadores</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Padrón de IIEE beneficiarios del programa ApC</li> <li>• Cartas de compromiso de docentes y directivos</li> <li>• Padrón final de docentes y directivos beneficiarios</li> <li>• Matrices de sistematización de criterios de focalización</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• N° docentes beneficiarios del programa</li> <li>• N° directivos beneficiarios del programa</li> <li>• N° IIEE beneficiarias del programa según unidad operativa</li> <li>• % IIEE beneficiarias según perfil (socioeconómico y demográfico)</li> <li>• % Docentes/Directivos según perfil (socioeconómico-demográfico)</li> </ul>

Elaboración propia

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Andía, W. (2015). La responsabilidad social: análisis del enfoque de ISO 26000. *Industrial Data*, 18(2), pp. 55-60. <https://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/idata/article/view/12097>
- Antamina (2020). *Proyectos educativos RSE*. <https://www.antamina.com/proyectos-educativos/>
- Asociación Empresarios por la Educación (2021). *Portal institucional*. <https://empresariosporlaeducacion.org.pe/quienes-somos/>
- Banco Central de Reserva del Perú. [BCRP]. (2013). Focalización de los programas sociales en el Perú: 2007-2022. *Revisa Moneda* (155). <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Revista-Moneda/moneda-155/moneda-155-03.pdf>
- Banco de Crédito del Perú (2020). *Becas BCP*. <https://www.viabcp.com/becasbcp>
- Belcorp. (2020). *Portal institucional Belcorp*. <https://www.belcorp.biz/blog/belcorpsostenible/>
- Beltrán, J., Carmona, M., Carrasco, R., Rivas, M., & Tejedor, F. (2009). *Guía para una gestión basada en procesos*. Andalucía: Centro Andaluz para la Excelencia en la Gestión del Instituto Andaluz de Tecnología [IAT].
- Begazo, J., & Fernández, W. (2016). Gestión por procesos y su relación con el plan estratégico en un contexto de modernización de la gestión pública peruana. *Revista Gestión en el Tercer Milenio*, 19 (37). <https://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/administrativas/article/view/13773>
- Benavides, M., & de Gastelumendi, G. (2001). *Responsabilidad social empresarial: un compromiso necesario*. Universidad del Pacífico, Centro de

investigación. Lima, Perú. <https://docplayer.es/261001-Responsabilidad-social-empresarial-un-compromiso-necesario.html>

- Boccio, K., & Gildemeister, R. (2016). *Programa “Leer es estar adelante”:* *evaluación de la comprensión lectora a través de un estudio longitudinal*. Lima: Fundación BBVA Continental & Instituto de Estudios Peruanos. <https://repositorio.iep.org.pe/bitstream/IEP/854/2/documentodetrabajo226.pdf>
  - Bravo, J. (2009). *Gestión de procesos, con responsabilidad social*. Editorial Evolución S.A.
  - Buenaventura (2020). *Proyectos RSE en Educación*. <https://www.buenaventura.com/es/sostenibilidad/desarrollo-humano>
  - Cajiga, J. (2008). *El concepto de responsabilidad social empresarial*. CEMEFI. [https://www.cemefi.org/esr/images/stories/pdf/esr/concepto\\_esr.pdf](https://www.cemefi.org/esr/images/stories/pdf/esr/concepto_esr.pdf)
  - Canessa, G., & García, E. (2005). *El ABC de la Responsabilidad Social Empresarial en el Perú y en el Mundo*. <https://centroderecursos.cultura.pe/sites/default/files/rb/pdf/abc%20de%20la%20rse%20en%20el%20peru%20y%20el%20mundo.pdf>
- Caravedo, B.; Gheiler, M.; López, JL.; Tapia, J.; Delgado, J. y Zuchetti, A. (2004). *La transformación de la sociedad peruana*. Editorial AVINA
- Castelo, L., Goñi, N., Marquina, P. & Rizo-Patrón, C. (2011). *Diagnóstico de la responsabilidad social en organizaciones peruanas: Una aproximación interinstitucional y multidisciplinaria*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú. CENTRUM.
  - Castro, T., & Espinal, L. (2016). *Factores que contribuyen al éxito del programa “Leer es estar adelante” en Escuelas urbano-marginales de la región Lima*. (Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú). <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/12304/Castro>

[%20Pinto%20 Espinal%20Dolorier Factores cotribuyen %c3%a9xito1.pdf?sequence=1&isAllowed=y](#)

- Cerro Verde (2020). *Responsabilidad Social Empresarial*. <https://devcerroverde.mediacontacts-app.com/desarrollo-sostenible/responsabilidad-social-empresarial/educacion/>
- Cuesta, L., & Valor, C. (2003). Responsabilidad social de la empresa. Concepto, medición y desarrollo en España. *Boletín económico de ICE, Información Comercial Española*, N.º 2755. págs. 7-20. [file:///C:/Users/jean/Downloads/Responsabilidad\\_social\\_de\\_la\\_empresa\\_Co.pdf](file:///C:/Users/jean/Downloads/Responsabilidad_social_de_la_empresa_Co.pdf)
- Cohen, E., & Franco, R. (1992). *Evaluación de proyectos sociales*. Siglo XXI.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL]. (2020a). *La educación en tiempos de la pandemia de COVID-19*. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/45904-la-educacion-tiempos-la-pandemia-covid-19>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL]. (2020b). *El desafío social en tiempos del COVID-19*. [https://www.cepal.org/sites/default/files/publication/files/45527/S2000325\\_es.pdf](https://www.cepal.org/sites/default/files/publication/files/45527/S2000325_es.pdf)
- Constitución Política del Perú (1993). <https://www.gob.pe/institucion/presidencia/informes-publicaciones/196158-constitucion-politica-del-peru>
- Cunnill, N. (2014). La intersectorialidad en las nuevas políticas sociales: un acercamiento analítico-conceptual. *Revista Gestión y Política Pública*. 23 (1).
- Drucker, P. (1996). *La gestión en un tiempo de grandes cambios*. <http://search.ebscohost.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/login.aspx?direct=true&db=cat02225a&AN=pucp.207664&lang=es&site=eds-live&scope=site>
- Decreto Legislativo N°295. Código Civil. Ministerio de Justicia y Derechos Humanos. <https://www.minjus.gob.pe/wp-content/uploads/2015/01/Codigo-Civil-MINJUS-BCP.pdf>
- Decreto Supremo N°009-2020-MINEDU. Decreto Supremo que aprueba el “Proyecto Educativo Nacional – PEN al 2036: El Reto de la Ciudad Plena” y el Proyecto educativo nacional al 2021. Ministerio de Educación (2020).

- Decreto Supremo N° 001-2012-MIMP. Plan Nacional de Acción por la Infancia y la Adolescencia (2012-2021). Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables.
- ESAN Graduate School of Business. (2018). *El posicionamiento de marca en la estrategia de marketing digital*. <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2018/08/el-posicionamiento-de-marca-en-la-estrategia-de-marketing-digital/>
- Ethos. (2010). *Indicadores de Responsabilidad Social Empresarial ETHOS – PERU* 2021. [https://www.academia.edu/31664415/ETHOS\\_Per%C3%BA\\_2021\\_de\\_Responsabilidad\\_Social\\_Empresarial](https://www.academia.edu/31664415/ETHOS_Per%C3%BA_2021_de_Responsabilidad_Social_Empresarial)
- Euskalit. (s.f.). *Gestión y mejora de procesos [Folleto]*. <http://www.euskalit.net/pdf/folleto5.pdf>
- Empresarios por la Educación (2021). *Propuesta técnica del programa Aprendiendo para Crecer*.
- Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia. [UNICEF]. (2021). *El progreso ha retrocedido en prácticamente todos los indicadores importantes relativos a la infancia. Nota de prensa*. <https://www.unicef.org/peru/comunicados-prensa/progreso-retrocedido-practicamente-todos-indicadores-importantes-infancia-UNICEF-un-ano-pandemia-COVID-19>
- Fundación BBVA. (2020). *Proyecto Leer es estar adelante*. <https://fundacionbbva.pe/educacion/plantilla-leer-es-estar-adelante/>
- Fundación Europea para la Gestión de la Calidad [EFQM] (2000). *Modelo EFQM de excelencia 2000*. Bruselas: Autor.
- Fundación SES (s/f). *Articulación intersectorial y plan de acción de programas de competencias transversales y socioemocionales*. DIALOGAS, Adelante, AGCID Chile, MESACTS y CAF Banco de Desarrollo de América Latina.

- Gamarra, X. (2018). *De relaciones comunitarias a responsabilidad social corporativa en Volcán Compañía Minera S.A.A bajo un enfoque de gestión del cambio*. (Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú). <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/13123>
- Genovese, C., & Schmidt, M. (2019). El Planeamiento estratégico: desafío de su implementación para las PYMES. *Revista CEA*. 3 (2). Pp-163-173.
- Goldfields (2020). *Responsabilidad Social Empresarial – Proyectos educativos*. <https://www.goldfields.com.pe/educacion.html>
- Global Standards Certification. (2010). *Nueva Norma ISO 26000:2010 “Guía de Responsabilidad Social”*. <https://www.globalstd.com/pdf/rs-iso26000-2010.pdf>
- Haug (2020). *Responsabilidad Social Empresarial*. <http://www.haug.com.pe/responsabilidad-social-empresarial/>
- Huapaya, Y. (2019). Gestión por procesos hacia la calidad educativa en el Perú. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria de Ciencias de la Educación, Turismo, Ciencias Sociales y Económica, Ciencias del Agro y Mar y Ciencias Exactas y aplicadas*. 4 (8). [https://www.researchgate.net/publication/336315115\\_Gestion\\_por\\_procesos\\_hacia\\_la\\_calidad\\_educativa\\_en\\_el\\_Peru\\_Process\\_management\\_toward\\_education\\_al\\_quality\\_in\\_Peru](https://www.researchgate.net/publication/336315115_Gestion_por_procesos_hacia_la_calidad_educativa_en_el_Peru_Process_management_toward_education_al_quality_in_Peru)
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2018). *Resultados Definitivos de los Censos Nacionales 2017: Región Lima*. [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1550/](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1550/)
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2020). *Perú: Línea de base de los principales indicadores disponibles de los objetivos de desarrollo sostenible ODS 2019*. [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1694/](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1694/)



- Instituto Peruano de Economía. [IPE]. (2021). *Efectos del COVID en la Educación*. <https://www.ipe.org.pe/portal/efectos-del-covid-19-en-la-educacion/>
- Interbank (2020). *Sostenibilidad*. <https://interbank.pe/nosotros/sostenibilidad#!tab-reportes-de-sostenibilidad>
- ISO 9001:2015. Sistemas de gestión de la calidad: Requisitos. Organización Internacional de Normalización.
- Krajewski, L., Ritzman, L., & Malhotra, M. (2008). *Administración de operaciones. Procesos y cadenas de valor* (8a ed.). Pearson Educación.
- La Poderosa (2020). *Proyectos de Responsabilidad Social*. <https://www.poderosa.com.pe/medio-ambiente/nuestro-aporte>
- Ley N°27337. Código de los Niños y Adolescentes. Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables. (2000). <https://www.mimp.gob.pe/files/direcciones/dga/nuevo-codigo-ninos-adolescentes.pdf>
- Ley N°28044. Ley General de Educación. Ministerio de Educación. (2012). <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/105107/28044-31-10-2012-11-31-34-LEY-28044.pdf>
- Ley N°28740. Ley del sistema nacional de evaluación, acreditación y certificación de la calidad educativa (2007). <http://www.minedu.gob.pe/normatividad/decretos/DS-018-2007-ED.php>
- Ley N° 28988. Ley que declara a la educación básica regular como servicio público esencial. (2007). <http://www.minedu.gob.pe/normatividad/decretos/DS-017-2007-ED.php>
- Ministerio de Educación. (2012). <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/105107/28044-31-10-2012-11-31-34-LEY-28044.pdf>

- Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social [MIDIS]. (2015). *Criterios de focalización del Sistema de Focalización de Hogares – SISFOH*. <http://www.sisfoh.gob.pe/el-sisfoh/conoce-sobre-focalizacion/criterios-de-focalizacion>
- Ministerio de Educación [MINEDU]. (2012). Guía Nacional: Marco de buen desempeño Docente. <http://www.minedu.gob.pe/pdf/ed/marco-de-buen-desempeno-docente.pdf>
- Ministerio de Educación del Perú. [MINEDU] (2016). Marco de fundamentación de las pruebas de la Evaluación Censal de Estudiantes. <http://umc.minedu.gob.pe/wp-content/uploads/2017/12/Marco-de-Fundamentaci%C3%B3n-ECE.pdf>
- Ministerio de Educación del Perú. [MINEDU] (2020a). *Evaluaciones de logros de aprendizaje. Resultados 2019*. <http://umc.minedu.gob.pe/wp-content/uploads/2020/06/PPT-web-2019-15.06.19.pdf>
- Ministerio de Educación del Perú. [MINEDU] (2020b). *Programa presupuestal 0090: Logros de aprendizaje de estudiantes de la educación básica regular*. [https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu\\_publico/ppr/prog\\_presupuestal/articulos/0090\\_educacion\\_basica\\_regular.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu_publico/ppr/prog_presupuestal/articulos/0090_educacion_basica_regular.pdf)
- Ministerio de Educación del Perú. [MINEDU] (2021). *Aprendo en Casa*. <https://www.gob.pe/institucion/minedu/campa%C3%B1as/914-aprendo-en-casa>
- Ministerio de Fomento de España. (2005). *Capítulo 4: La gestión por procesos. En Modelos para implantar la mejora continua en la gestión de empresas de transporte por carretera* (pp. 1 - 18). Madrid: Autor.
- Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables (MIMP). (2012). *Plan Nacional de Acción por la Infancia y la Adolescencia*. <https://www.mimp.gob.pe/webs/mimp/pnaia/pnaia.php>
- Muñoz, E., & Quinteros, M. (2019). *Evaluación de resultados de proyectos*

sociales, mediante el uso de la matriz del marco lógico, promovidos por el área de RSE del sector banca en Lima Metropolitana en el periodo 2015-2017: estudio de caso del proyecto "Contigo en tus finanzas en aula" del Banco de Crédito del Perú. (Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú). <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/13244>

- Moura-Leite, R. & Padgett, R. (2014). La evolución de la responsabilidad social de la empresa: Un abordaje histórico. *Espacios*, 39(5), pp. 9. <https://www.revistaespacios.com/a14v35n05/14350409.html#uno>
- Montanez, M. (2015). La educación como derechos de los tratados internacionales: Una lectura desde la educación inclusiva, *Revista de Paz y Conflictos*. 8 (2), 243-265.
- Niebles, E., Oñoro, E., & Oñoro, R. (2006). *Procesos desarrollados por gerentes sociales de ONG's exitosas en el ámbito de la gestión del tercer sector en Cartagena* (Tesis de maestría, Fundación Universitaria Luis Amigó, Cartagena, Colombia). <http://www.eumed.net/libros-gratis/2007a/226/indice.htm>
- Ninamango, M. (2020). *La gestión de responsabilidad social en el sector bancario del Perú: caso de los bancos BCP y BBVA en el año 2019*. (Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú). [http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/16322/Ninamango\\_Avalos\\_Gesti%c3%b3n\\_responsabilidad\\_social1.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/16322/Ninamango_Avalos_Gesti%c3%b3n_responsabilidad_social1.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Nussbaum, M. (2012). *Crear Capacidades*. Editorial Paidós
- Organización de Naciones Unidas [ONU] (2018). *La Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible: una oportunidad para América Latina y el Caribe*. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/40155-la-agenda-2030-objetivos-desarrollo-sostenible-oportunidad-america-latina-caribe>
- Organización de Naciones Unidas [ONU] (1948). *Declaración Universal de Derechos Humanos*. [https://www.un.org/es/documents/udhr/UDHR\\_booklet\\_SP\\_web.pdf](https://www.un.org/es/documents/udhr/UDHR_booklet_SP_web.pdf)

- Organización de Naciones Unidas [ONU] (1959). *Convención sobre los Derechos de los Niños*. [https://www.unicef.org/peru/sites/unicef.org/peru/files/201901/convencion\\_sobre\\_los\\_derechos\\_del\\_nino\\_final.pdf](https://www.unicef.org/peru/sites/unicef.org/peru/files/201901/convencion_sobre_los_derechos_del_nino_final.pdf)
- Organización de Naciones Unidas [ONU] (1960). *Convención contra la discriminación en Educación* <https://www.ohchr.org/es/instruments-mechanisms/instruments/convention-against-discrimination-education>
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura [UNESCO]. (2017). *Revisión de las políticas públicas del sector de educación en Perú*. [https://unesdoc.unesco.org/in/documentViewer.xhtml?v=2.1.196&id=p::usmarcdf\\_0000260875&file=/in/rest/annotationSVC/DownloadWatermarkedAttachment/attachment\\_import\\_909bf641-3f02-4008-848f-48f4c3aaeebf%3F\\_%3D260875spa.pdf&locale=es&multi=true&ark=/ark:/48223/pf0000260875/PDF/260875spa.pdf#555\\_18\\_peru\\_S\\_inside\\_PRINT.indd%3A.133801%3A4387](https://unesdoc.unesco.org/in/documentViewer.xhtml?v=2.1.196&id=p::usmarcdf_0000260875&file=/in/rest/annotationSVC/DownloadWatermarkedAttachment/attachment_import_909bf641-3f02-4008-848f-48f4c3aaeebf%3F_%3D260875spa.pdf&locale=es&multi=true&ark=/ark:/48223/pf0000260875/PDF/260875spa.pdf#555_18_peru_S_inside_PRINT.indd%3A.133801%3A4387)
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura [UNESCO]. (2020). *El sistema educativo peruano: buscando la calidad y la equidad durante los tiempos de COVID-19* <https://es.unesco.org/news/sistema-educativo-peruano-buscando-calidad-y-equidad-durante-tiempos-covid-19>
- Pérez, J. (2012). *Gestión por procesos* (5ta ed.). ESIC Editorial
- Pontificia Universidad Católica del Perú. (2020). *Investigación en Gerencia Social*. Escuela de Posgrado – Maestría en Gerencia Social
- Pontificia Universidad Católica del Perú. (2021). *Monitoreo de Programas y Proyectos de Desarrollo*. Escuela de Posgrado – Maestría en Gerencia Social
- Pontificia Universidad Católica del Perú. (2022). *Evaluación de Programas y Proyectos de Desarrollo*. Escuela de Posgrado – Maestría en Gerencia Social

- Porter, M. (2000). *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Compañía Editorial Continental.
- Presidencia del Consejo de Ministros (2013). *Lineamientos para la implementación de la gestión por procesos en las entidades de la administración pública en el marco del DS N°004-2013-PCM- Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021*.
- Presidencia del Consejo de Ministros (2018). *Norma Técnica N°001-2018-PCM/SGP, Norma Técnica para la Implementación de la Gestión por Procesos en las entidades de la administración pública*.
- Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD] (2009). *Manual de Planificación, seguimiento y evaluación de los resultados de desarrollo*. [http://web.undp.org/evaluation/Handbook/spanish/documents/manual\\_completo.pdf](http://web.undp.org/evaluation/Handbook/spanish/documents/manual_completo.pdf)
- Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD] (2019). *Panorama general. Informe sobre Desarrollo Humano 2019*. [http://hdr.undp.org/sites/default/files/hdr\\_2019\\_overview\\_-\\_spanish.pdf](http://hdr.undp.org/sites/default/files/hdr_2019_overview_-_spanish.pdf)
- Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD] (2020). *Objetivos de Desarrollo Sostenible*. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/education/>
- Programa Nacional de Becas y Crédito Educativo [PRONABEC] (s/f). *Acuerdos Internacionales del Gobierno Peruano en Educación*. [https://www.pronabec.gob.pe/inicio/publicaciones/documentos/acuerdos\\_internacionales.pdf](https://www.pronabec.gob.pe/inicio/publicaciones/documentos/acuerdos_internacionales.pdf)
- QS TOP UNIVERSITIES. *Ranking Latin América*. <https://www.topuniversities.com/universities/universidad-peruana-cayetano-heredia-upch>

Ramírez, J. (2015). *Gestión de la Comunicación para el éxito del proyecto de mejora de la comprensión lectora “Leer es estar adelante” 2007-2013 de la fundación del banco BBVA Continental en la Institución Educativa Pública N°126*

“Javier Pérez de Cuellar. (Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú). [http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/6483/RAMIREZ\\_LOZANO\\_JULIANNA\\_GESTION\\_COMUNICACION\\_EXITO.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/6483/RAMIREZ_LOZANO_JULIANNA_GESTION_COMUNICACION_EXITO.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Resolución Ministerial N° 345-2017-MINEDU, Aprueban Norma Técnica “Disposiciones para la elaboración de modelos de servicio educativo en Educación Básica” (2017) Ministerio de Educación

Resolución Viceministerial N° 290-2019-MINEDU. - Aprueban la Norma Técnica denominada “Norma que establece disposiciones para el desarrollo del acompañamiento pedagógico en instituciones educativas focalizadas en la Educación Básica Regular, para el periodo 2020-2022”. Ministerio de Educación.

Resolución de Secretaría General N° 008-2016-MINEDU, se aprobó la Norma Técnica denominada “Norma que establece disposiciones para el Acompañamiento Pedagógico en la Educación Básica”. Ministerio de Educación.

- Robbins, S., & Coulter, M. (2014). *Administración. 12va edición*. Pearson Education.
- Sánchez, R., Blanco, G., Gonzales, Z., & Noriega, Y. (2016). *Diagnóstico del estado de la gestión con enfoque de responsabilidad social empresarial en las empresas del sector minero de la Región Cajamarca*. (Tesis de maestría, CENTRUM Católica, Lima, Perú). <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/7730>
- Sánchez, R. (2017). *Influencia del nivel de conocimiento de la gestión de RSE de la fundación BBVA Continental en el posicionamiento en el cliente del BBVA Banco Continental - Trujillo 2016*. (Tesis de licenciatura, Universidad Nacional de Trujillo, Trujillo, Perú). <http://dspace.unitru.edu.pe/handle/UNITRU/10491>
- Sen, A. (2000). *Desarrollo y Libertad*. (3era edición). Editorial Planeta.

- Unión Europea. (2001). *Libro verde: fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*. CEE. [http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com\(2001\)366\\_es.pdf](http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com(2001)366_es.pdf)
- Universidad Peruana Cayetano Heredia (2021a). *Portal institucional*. <https://faedu.cayetano.edu.pe/historia>
- Universidad Peruana Cayetano Heredia (2021b). *Portal de la Unidad de Investigación en Mejoramiento de la Calidad de la Educación Básica*. <https://investigacion.cayetano.edu.pe/catalogo/educacion/uimceb#:~:text=La%20Unidad%20de%20Investigaci%C3%B3n%20en,altamente%20desfavorecidas%20de%20nuestro%20pa%C3%ADs.>
- Yanacocha (2020). *Responsabilidad Social*. <https://yanacocha.com/sostenibilidad/responsabilidad-social/>
- Zaratiegui, J. (1999). La gestión por procesos: su papel e importancia en la empresa. *Economía industrial*, 6 (330), 81-88. <http://www.minetur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/>

## ANEXOS

### ANEXO 1: MATRIZ DE CONSISTENCIA

Preguntas	Objetivos	Variables	Fuentes	Técnicas
¿Cuáles son los factores que limitan y/o contribuyen a la eficacia del programa de responsabilidad social empresarial del sector educación “Aprendiendo para Crecer” con énfasis en la gestión de procesos, participación y articulación multisectorial, y percepciones de sus docentes y directivos beneficiarios en la provincia de Oyón de la región Lima durante el periodo 2020-2021?	Analizar los factores que limitan y/o contribuyen a la eficacia del programa “Aprendiendo para Crecer” a través del análisis de la gestión de procesos, participación y articulación multisectorial, y percepciones de docentes y directivos beneficiarios para proponer recomendaciones que mejoren la implementación y la eficacia de la intervención de responsabilidad social empresarial.			
<b>V1. Gestión de procesos</b>				
¿Cuáles son los factores contribuyentes y/o buenas prácticas que han contribuido y los factores limitantes y/o cuellos de botella que han limitado la gestión de procesos del programa?	Determinar los factores contribuyentes y/o buenas prácticas que han contribuido y los factores limitantes y/o cuellos de botella que han limitado la gestión de procesos del programa	V1.1 Planificación	Equipo Buenaventura *Coordinador de Responsabilidad Social y Desarrollo - Lima  Equipo Empresarios por la Educación (ExE) *Monitor  Equipo UPCH *Coordinadora general de la UIMCEB	Análisis de gabinete y entrevistas semi estructuradas
		V1.2 Difusión, y posicionamiento	Equipo Buenaventura *Coordinador de Responsabilidad Social y Desarrollo - Lima	Análisis de gabinete y entrevistas semi



Preguntas	Objetivos	Variables	Fuentes	Técnicas
			Equipo Empresarios por la Educación (ExE) *Coordinadora de proyectos	estructuradas
		V1.3 Selección y focalización de beneficiarios	Equipo Buenaventura *Coordinador de Responsabilidad Social y Desarrollo – Lima	Análisis de gabinete y entrevistas semi estructuradas
		V1.4 Componente formativo	Equipo UPCH *Coordinadora académica *Asesor del componente formativo *Formadora de la red Oyón  Equipo Empresarios por la Educación (ExE) *Monitor	Análisis de gabinete y entrevistas semi estructuradas
		V1.5 Componente comunitario	Equipo UPCH *Coordinadora general de la UIMCEB  Equipo Empresarios por la Educación (ExE) *Coordinadora de proyectos	Análisis de gabinete y entrevistas semi estructuradas
		V1.6 Componente de investigación	Equipo UPCH *Coordinador del componente de investigación	Análisis de gabinete y entrevistas semi estructuradas

Preguntas	Objetivos	Variables	Fuentes	Técnicas
		V.1.7 Monitoreo y evaluación	Equipo Buenaventura *Coordinador de Responsabilidad Social y Desarrollo – Lima  Equipo Empresarios por la Educación *Monitor	Análisis de gabinete y entrevistas semi estructuradas
<b>V2. Participación y articulación intersectorial</b>				
¿Cuáles son los factores contribuyentes y limitantes en la participación y articulación intersectorial entre la academia, la sociedad civil y el sector privado?	Explicar los factores contribuyentes y limitantes en la participación y articulación intersectorial entre la academia (UPCH), la sociedad civil (Empresarios por la Educación) y el sector privado (compañía Buenaventura)	V2.1 Participación y articulación de la academia (UPCH)	Equipo UPCH *Coordinadora general de la UIMCEB  Equipo Buenaventura *Coordinador de Responsabilidad Social y Desarrollo – Lima  Equipo EXE *Coordinadora de proyectos	Revisión documental y Entrevistas semi-estructuradas
		V2.2: Participación y articulación de la sociedad civil (ExE)	Equipo UPCH *Coordinadora general de la UIMCEB  Equipo Buenaventura *Coordinador de Responsabilidad Social y Desarrollo – Lima  Equipo EXE *Coordinadora de proyectos	Revisión documental y Entrevistas semi-estructuradas
		V2.3 Participación y articulación del sector privado (Compañía Buenaventura)	Equipo UPCH *Coordinadora general de la UIMCEB  Equipo Buenaventura *Coordinador de Responsabilidad	Revisión documental y Entrevistas semi-estructuradas

Preguntas	Objetivos	Variables	Fuentes	Técnicas
			Social y Desarrollo – Lima Equipo EXE *Coordinadora de proyectos	
<b>V3. Percepciones de docentes y directivos beneficiarios</b>				
3. ¿Cuáles son las percepciones de los docentes y directivos beneficiarios con relación al componente formativo (estrategias formativas, el aula virtual de aprendizaje y módulos formativos), el componente comunitario y el propósito general del programa?	Describir las percepciones de los docentes y directivos beneficiarios con relación al componente formativo (estrategias formativas, el aula virtual de aprendizaje y módulos formativos), el componente comunitario y el propósito general del programa	V3.1: Percepciones de docentes y directivos sobre el componente formativo	Docentes y directivos beneficiarios de la red Oyón	Focus group Entrevistas semi estructuradas
		V3.2: Percepciones de los docentes y directivos sobre el componente comunitario	Docentes y directivos beneficiarios de la red Oyón	Focus group Entrevistas semi estructuradas
		V3.3: Percepciones de los docentes y directivos sobre el propósito general	Docentes y directivos beneficiarios de la red Oyón	Focus group Entrevistas semi estructuradas

**ANEXO 2: MATRIZ DE PREGUNTAS, VARIABLES, FUENTES, ORGANIZACIÓN, TÉCNICAS Y CÓDIGO DE INSTRUMENTOS**

Pregunta de investigación	Variable	Actor/Fuente	Organización	Técnicas	Código de instrumento	Total entrevistas realizadas
1. ¿Cuáles son los factores contribuyentes y/o buenas prácticas que han contribuido y los factores limitantes y/o cuellos de botella que han limitado la gestión de procesos del programa?	V1. Gestión por procesos V1.1. Planificación	Coordinador de Responsabilidad Social y Desarrollo – Lima	Compañía Buenaventura	Entrevista semi estructurada	E01	<b>13</b>
		Monitor	– Empresarios por la Educación	Entrevista semi estructurada		
		Coordinadora general de programa UIMCEB –UPCH	UPCH	Entrevista semi estructurada		
	V1. Gestión por procesos V1.2. Difusión y posicionamiento	Coordinador de Responsabilidad Social y Desarrollo – Lima	Compañía Buenaventura	Entrevista semi estructurada	E02	
		Coordinadora de Programas	– Empresarios por la Educación	Entrevista semi estructurada		
	V1. Gestión por procesos V1.3. Selección de beneficiarios	Coordinador de Responsabilidad Social y Desarrollo – Lima	Compañía Buenaventura	Entrevista semi estructurada	E03	
	V1. Gestión por procesos V1.4. Componente formativo	Coordinadora académica	UPCH	Entrevista semi estructurada	E04	
		Asesor del componente formativo UIMCEB	UPCH	Entrevista semi estructurada		
		Formadora de la red Oyón	UPCH	Entrevista semi estructurada		
		Monitor	– Empresarios por la Educación	Entrevista semi estructurada		
V1. Gestión por procesos	Monitor	Empresarios por la Educación	Entrevista semi estructurada	E05		

Pregunta de investigación	Variable	Actor/Fuente	Organización	Técnicas	Código de instrumento	Total entrevistas realizadas
	V1.5.Componente comunitario	Asesor del componente formativo UIMCEB	UPCH	Entrevista semi estructurada		
		Formadora de la red Oyón	UPCH	Entrevista semi estructurada		
		Monitor	– Empresarios por la Educación	Entrevista semi estructurada		
	V1. Gestión por procesos V1.6.Componente de investigación	Coordinador del componente de Investigación UIMCEB –UPCH	UPCH	Entrevista semi estructurada	E06	
	V1. Gestión por procesos V1.7. Monitoreo y Evaluación	Coordinador de Responsabilidad Social y Desarrollo – Lima	Compañía Buenaventura	Entrevista semi estructurada	E07	
Monitor		Empresarios por la Educación	Entrevista semi estructurada			
2. ¿Cuáles son los factores contribuyentes y limitantes en la participación y articulación intersectorial entre la academia, la sociedad civil y el sector privado?	V.2 Participación y articulación V.2.1 Percepciones sobre la participación y articulación de la academia	Coordinador de Responsabilidad Social y Desarrollo – Lima	Compañía Buenaventura	Entrevista semi estructurada	E08	3
		Coordinadora de Programas	– Empresarios por la Educación	Entrevista semi estructurada	E09	
		Investigador UIMCEB/ Coordinadora General UIMCEB	UPCH	Entrevista semi estructurada	E10	
	V.2 Participación y articulación V.2.2 Percepciones	Coordinador de Responsabilidad Social y Desarrollo – Lima	Compañía Buenaventura	Entrevista semi estructurada	E08	

Pregunta de investigación	Variable	Actor/Fuente	Organización	Técnicas	Código de instrumento	Total entrevistas realizadas
	sobre la participación y articulación de la sociedad civil	Coordinadora de Programas	– Empresarios por la Educación	Entrevista semi estructurada	E09	
		Investigador UIMCEB/ Coordinadora General UIMCEB	UPCH	Entrevista semi estructurada	E10	
	V.2 Participación y articulación V.2.3 Percepciones sobre la participación y articulación del sector privado	Coordinador de Responsabilidad Social y Desarrollo – Lima	Compañía Buenaventura	Entrevista semi estructurada	E08	
		Coordinadora de Programas	– Empresarios por la Educación	Entrevista semi estructurada	E09	
		Investigador UIMCEB/ Coordinadora General UIMCEB	UPCH	Entrevista semi estructurada	E10	
3. ¿Cuáles son las percepciones de los docentes y directivos beneficiarios con relación al componente formativo (estrategias formativas, el aula virtual de aprendizaje y módulos formativos), el componente comunitario y el propósito general del programa?	V3.1: Percepciones de docentes y directivos sobre el componente formativo	07 docentes	IIEE N°20066 – Red Oyón	Guía de Focus Group	FG1	1
		Directora 1	IIEE N°20895 – Red Oyón	Entrevista semi estructurada	E011	5
	V3.2: Percepciones de docentes y directivos sobre el componente comunitario	Docente 1	IIEE N°20066 – Red Oyón	Entrevista semi estructurada		
		Docente 2	IIEE N°20896 – Red Oyón	Entrevista semi estructurada		
		Docente 3	IIEE N°21615 – Red Oyón	Entrevista semi estructurada		
	V3.3: Percepciones de docentes y directivos sobre el propósito general del programa	Docente 4	IIEE N°21502 – Red Oyón	Entrevista semi estructurada		

## ANEXO 3: GUIAS DE ENTREVISTA

### GUIA DE ENTREVISTA SEMI ESTRUCTURADA (E01) E01 GESTIÓN DE PROCESOS – DIMENSIÓN PLANIFICACIÓN

Entrevistado(a):	
Organización	
Cargo	
Fecha de entrevista	

DIMENSIÓN 1.1 PLANIFICACIÓN	
<b>Actividades, componentes y actores</b>	<p>1.1.1 ¿Cómo se ha desarrollado el proceso de planificación estratégica del programa “Aprendiendo para Crecer”?</p> <p>1.1.2 A nivel operativo, ¿cuáles son las principales actividades, fases y/o componentes del programa durante el periodo 2020-2021?</p> <p>1.1.3 ¿Cuáles han sido las metas planificadas para el programa en el periodo 2020-2021 (físicas/financieras) – considerando los cuatro componentes del programa y con énfasis en la cobertura de docentes, estudiantes y presupuesto asignado- ¿considera que estas metas son factibles y pertinentes?</p> <p>1.1.4 ¿Qué actores/áreas han participado activamente (a nivel interno y/o externos) en este proceso de planificación del programa?</p> <p>1.1.4 A raíz de la pandemia y el contexto actual, ¿cómo ha cambiado el diseño y planificación del programa sobre la propuesta inicial formulada para el 2020?</p>
<b>Límites del proceso y articulación con otros</b>	<p>1.1.5 ¿Cómo se articula este proceso de planificación con otros procesos que también forman parte del programa?</p>
<b>Insumos y recursos</b>	<p>1.1.6 ¿Cuáles son los insumos y recursos requeridos para la planificación del programa?</p> <p>a) Tiempo: ¿cuánto tiempo ha tomado el proceso de planificación? ¿ha habido alguna dificultad por el contexto de pandemia? ¿qué hitos temporales podría destacar? ¿considera usted que estos tiempos permiten lograr los objetivos propuestos?</p> <p>b) Personal: ¿el talento humano que participa en el proceso cuenta con el perfil necesario y es suficiente para el desarrollo de la planificación?</p> <p>c) Recursos financieros: ¿Cuáles han sido los criterios de asignación presupuestal para el programa? ¿Cuál ha sido el presupuesto asignado/ejecutado en el 2020? ¿y en el actual año 2021? ¿Ha habido alguna dificultad en la ejecución presupuestal del año vigente? ¿y en el año pasado?</p>

<b>Productos</b>	1.1.7 ¿Cuáles son los productos finales del proceso de planificación estratégica y operativa? (planes, documentos de gestión, instrumentos, etc.)
<b>Coordinación</b>	1.1.8 ¿Cuál es su opinión sobre los mecanismos de coordinación entre los actores involucrados en el proceso? ¿Este tipo de coordinación favorece el desarrollo del diseño y planificación del programa?
<b>Buenas prácticas</b>	1.1.9 ¿Cuáles considera usted que son las fortalezas que podríamos destacar de este proceso? ¿Y las buenas prácticas?  <i>(Considerando que las buenas prácticas se definen como aquellas prácticas innovadoras en este proceso, que son replicables y sostenibles en el tiempo, que permiten fortalecer la capacidad operativa del proyecto)</i>
<b>Cuellos de botella</b>	1.1.10 ¿Cuáles considera usted son las oportunidades de mejora del proceso? ¿y los cuellos de botella?  <i>(Considerando que los cuellos de botella se definen como prácticas, procedimientos, actividades y/o trámites que obstaculizan las actividades y/o procesos de las que depende el proyecto para alcanzar sus objetivos).</i>  Si se pudiese mejorar algún componente del proceso de planificación de los que ya hemos mencionado anteriormente ¿cuál podría ser una posible alternativa de solución a los cuellos de botella referidos?

**¡Muchas gracias por su colaboración!**



**GUIA DE ENTREVISTA SEMI ESTRUCTURADA (E02)**  
**E02 GESTIÓN DE PROCESOS – DIMENSIÓN DIFUSIÓN Y POSICIONAMIENTO**

<b>Entrevistado(a):</b>	
<b>Organización</b>	
<b>Cargo</b>	
<b>Fecha de entrevista</b>	

<b>DIMENSIÓN 1.2 DIFUSIÓN Y POSICIONAMIENTO</b>	
<b>Actividades, componentes y actores</b>	<p>1.1.1 ¿Cómo se ha desarrollado el proceso de difusión y posicionamiento del programa “Aprendiendo para Crecer”? (Considerando el componente de visibilización y relacionamiento)</p> <p>1.1.2 A nivel operativo, ¿cuáles son las principales actividades, fases y/o componentes de este proceso durante el periodo 2020-2021?</p> <p>1.1.3 ¿Qué actores/áreas han participado activamente (a nivel interno y/o externos) en el componente de visibilización y relacionamiento del programa?</p> <p>1.1.4 A raíz de la pandemia y el contexto actual, ¿cómo ha cambiado el componente de visibilización y relacionamiento, sobre la propuesta inicial formulada para el 2020?</p>
<b>Límites del proceso y articulación con otros</b>	<p>1.1.5 ¿Cómo se articula este proceso de difusión y posicionamiento con otros procesos que también forman parte del programa?</p>
<b>Insumos y recursos</b>	<p>1.1.6 ¿Cuáles son los insumos y recursos requeridos para el proceso de difusión y posicionamiento?</p> <p>a) Tiempo: ¿cuánto tiempo ha tomado el proceso? ¿ha habido alguna dificultad por el contexto de pandemia? ¿qué hitos temporales podría destacar? ¿considera usted que estos tiempos permiten lograr los objetivos propuestos?</p> <p>b) Personal: ¿el talento humano que participa en el proceso cuenta con el perfil necesario y es suficiente para su desarrollo?</p> <p>c) Recursos financieros: ¿Cuáles han sido los criterios de asignación presupuestal para el proceso? ¿Cuál ha sido el presupuesto asignado/ejecutado en el 2020? ¿y en el actual año 2021? ¿Ha habido alguna dificultad en la ejecución presupuestal del año vigente? ¿y en el año pasado?</p>
<b>Productos</b>	<p>1.1.7 ¿Cuáles son los productos finales del proceso de difusión y posicionamiento? (planes, documentos de gestión, instrumentos, etc.)</p>
<b>Coordinación</b>	<p>1.1.8 ¿Cuál es su opinión sobre los mecanismos de coordinación entre los actores involucrados en el proceso? ¿Este tipo de coordinación favorece el desarrollo del difusión y posicionamiento del programa?</p>

<p><b>Buenas prácticas</b></p>	<p>1.1.9 ¿Cuáles considera usted que son las fortalezas que podríamos destacar de este proceso? ¿Y las buenas prácticas?</p> <p><i>(Considerando que las buenas prácticas se definen como aquellas prácticas innovadoras en este proceso, que son replicables y sostenibles en el tiempo, que permiten fortalecer la capacidad operativa del proyecto)</i></p>
<p><b>Cuellos de botella</b></p>	<p>1.1.10 ¿Cuáles considera usted son las oportunidades de mejora del proceso? ¿y los cuellos de botella?</p> <p><i>(Considerando que los cuellos de botella se definen como prácticas, procedimientos, actividades y/o trámites que obstaculizan las actividades y/o procesos de las que depende el proyecto para alcanzar sus objetivos).</i></p> <p>Si se pudiese mejorar algún componente del proceso de difusión y posicionamiento de los que ya hemos mencionado anteriormente ¿cuál podría ser una posible alternativa de solución a los cuellos de botella referidos?</p>

**GUIA DE ENTREVISTA SEMI ESTRUCTURADA (E03)  
E03 GESTIÓN DE PROCESOS – DIMENSIÓN SELECCIÓN DE BENEFICIARIOS**

<b>Entrevistado(a):</b>	
<b>Organización</b>	
<b>Cargo</b>	
<b>Fecha de entrevista</b>	

<b>DIMENSIÓN 1.3 SELECCIÓN Y FOCALIZACIÓN DE BENEFICIARIOS</b>	
<b>Actividades, componentes y actores</b>	<p>1.1.1 ¿Cómo se ha desarrollado el proceso de selección y focalización de beneficiarios del programa “Aprendiendo para Crecer”?</p> <p>1.1.2 A nivel operativo, ¿cuáles son las principales actividades, fases y/o componentes de este proceso durante el periodo 2020-2021?</p> <p>1.1.3 ¿Qué actores/áreas han participado activamente (a nivel interno y/o externos) en el proceso de selección y focalización de beneficiarios del programa?</p> <p>1.1.4 A raíz de la pandemia y el contexto actual, ¿cómo ha cambiado proceso de selección y focalización de beneficiarios sobre la propuesta inicial formulada para el 2020?</p>
<b>Límites del proceso y articulación con otros</b>	<p>1.1.5 ¿Cómo se articula este proceso de selección y focalización de beneficiarios con otros procesos que también forman parte del programa?</p>
<b>Insumos y recursos</b>	<p>1.1.6 ¿Cuáles son los insumos y recursos requeridos para el proceso de selección y focalización de beneficiarios?</p> <p>a) Tiempo: ¿cuánto tiempo ha tomado el proceso? ¿ha habido alguna dificultad por el contexto de pandemia? ¿qué hitos temporales podría destacar? ¿considera usted que estos tiempos permiten lograr los objetivos propuestos?</p> <p>b) Personal: ¿el talento humano que participa en el proceso cuenta con el perfil necesario y es suficiente para su desarrollo?</p> <p>c) Recursos financieros: ¿Cuáles han sido los criterios de asignación presupuestal para el proceso? ¿Cuál ha sido el presupuesto asignado/ejecutado en el 2020? ¿y en el actual año 2021? ¿Ha habido alguna dificultad en la ejecución presupuestal del año vigente? ¿y en el año pasado?</p>
<b>Productos</b>	<p>1.1.7 ¿Cuáles son los productos finales del proceso de selección y focalización de beneficiarios? (planes, documentos de gestión, instrumentos, etc.)</p>
<b>Coordinación</b>	<p>1.1.8 ¿Cuál es su opinión sobre los mecanismos de coordinación entre los actores involucrados en el proceso? ¿Este tipo de coordinación favorece el desarrollo del selección y focalización de beneficiarios?</p>

<p><b>Buenas prácticas</b></p>	<p>1.1.9 ¿Cuáles considera usted que son las fortalezas que podríamos destacar de este proceso? ¿Y las buenas prácticas?</p> <p><i>(Considerando que las buenas prácticas se definen como aquellas prácticas innovadoras en este proceso, que son replicables y sostenibles en el tiempo, que permiten fortalecer la capacidad operativa del proyecto)</i></p>
<p><b>Cuellos de botella</b></p>	<p>1.1.10 ¿Cuáles considera usted son las oportunidades de mejora del proceso? ¿y los cuellos de botella?</p> <p><i>(Considerando que los cuellos de botella se definen como prácticas, procedimientos, actividades y/o trámites que obstaculizan las actividades y/o procesos de las que depende el proyecto para alcanzar sus objetivos).</i></p> <p>Si se pudiese mejorar algún componente del proceso de selección y focalización de beneficiarios de los que ya hemos mencionado anteriormente ¿cuál podría ser una posible alternativa de solución a los cuellos de botella referidos?</p>

**¡Muchas gracias por su colaboración!**

**GUIA DE ENTREVISTA SEMI ESTRUCTURADA (E04)  
E04 GESTIÓN DE PROCESOS – DIMENSIÓN COMPONENTE FORMATIVO**

<b>Entrevistado(a):</b>	
<b>Organización</b>	
<b>Cargo</b>	
<b>Fecha de entrevista</b>	

<b>DIMENSIÓN 1.4 COMPONENTE FORMATIVO</b>	
<b>Actividades, componentes y actores</b>	<p>1.1.1 ¿Cómo se ha desarrollado el componente formativo del programa “Aprendiendo para Crecer”?</p> <p>1.1.2 A nivel operativo, ¿cuáles son las principales actividades, fases y/o componentes de este proceso durante el periodo 2020-2021?</p> <p>1.1.3 ¿Qué actores/áreas han participado activamente (a nivel interno y/o externos) en el componente formativo del programa?</p> <p>1.1.4 A raíz de la pandemia y el contexto actual, ¿cómo ha cambiado el componente formativo sobre la propuesta inicial formulada para el 2020?</p>
<b>Límites del proceso y articulación con otros</b>	<p>1.1.5 ¿Cómo se articula el componente formativo con otros procesos que también forman parte del programa?</p>
<b>Insumos y recursos</b>	<p>1.1.6 ¿Cuáles son los insumos y recursos requeridos el componente formativo?</p> <p>a) Tiempo: ¿cuánto tiempo ha tomado el proceso? ¿ha habido alguna dificultad por el contexto de pandemia? ¿qué hitos temporales podría destacar? ¿considera usted que estos tiempos permiten lograr los objetivos propuestos?</p> <p>b) Personal: ¿el talento humano que participa en el proceso cuenta con el perfil necesario y es suficiente para su desarrollo?</p> <p>c) Recursos financieros: ¿Cuáles han sido los criterios de asignación presupuestal para el proceso? ¿Cuál ha sido el presupuesto asignado/ejecutado en el 2020? ¿y en el actual año 2021? ¿Ha habido alguna dificultad en la ejecución presupuestal del año vigente? ¿y en el año pasado?</p>
<b>Productos</b>	<p>1.1.7 ¿Cuáles son los productos finales del componente formativo? (planes, documentos de gestión, instrumentos, etc.)</p>
<b>Coordinación</b>	<p>1.1.8 ¿Cuál es su opinión sobre los mecanismos de coordinación entre los actores involucrados en el proceso? ¿Este tipo de coordinación favorece el desarrollo del componente formativo del programa?</p>
<b>Buenas prácticas</b>	<p>1.1.9 ¿Cuáles considera usted que son las fortalezas que podríamos destacar de este proceso? ¿Y las buenas prácticas?</p>

	<i>(Considerando que las buenas prácticas se definen como aquellas prácticas innovadoras en este proceso, que son replicables y sostenibles en el tiempo, que permiten fortalecer la capacidad operativa del proyecto)</i>
<b>Cuellos de botella</b>	<p>1.1.10 ¿Cuáles considera usted son las oportunidades de mejora del proceso? ¿y los cuellos de botella?</p> <p><i>(Considerando que los cuellos de botella se definen como prácticas, procedimientos, actividades y/o trámites que obstaculizan las actividades y/o procesos de las que depende el proyecto para alcanzar sus objetivos).</i></p> <p>Si se pudiese mejorar algún aspecto del componente formativo de los que ya hemos mencionado anteriormente ¿cuál podría ser una posible alternativa de solución a los cuellos de botella referidos?</p>

**¡Muchas gracias por su colaboración!**

**GUIA DE ENTREVISTA SEMI ESTRUCTURADA (E05)**  
**E05 GESTIÓN DE PROCESOS – DIMENSIÓN COMPONENTE COMUNITARIO**

<b>Entrevistado(a):</b>	
<b>Organización</b>	
<b>Cargo</b>	
<b>Fecha de entrevista</b>	

<b>DIMENSIÓN 1.5 COMPONENTE COMUNITARIO</b>	
<b>Actividades, componentes y actores</b>	<p>1.1.1 ¿Cómo se ha desarrollado el componente comunitario del programa “Aprendiendo para Crecer”?</p> <p>1.1.2 A nivel operativo, ¿cuáles son las principales actividades, fases y/o componentes de este proceso durante el periodo 2020-2021?</p> <p>1.1.3 ¿Qué actores/áreas han participado activamente (a nivel interno y/o externos) en el componente comunitario del programa?</p> <p>1.1.4 A raíz de la pandemia y el contexto actual, ¿cómo ha cambiado el componente comunitario sobre la propuesta inicial formulada para el 2020?</p>
<b>Límites del proceso y articulación con otros</b>	<p>1.1.5 ¿Cómo se articula el componente comunitario con otros procesos que también forman parte del programa?</p>
<b>Insumos y recursos</b>	<p>1.1.6 ¿Cuáles son los insumos y recursos requeridos el componente comunitario?</p> <p>a) Tiempo: ¿cuánto tiempo ha tomado el proceso? ¿ha habido alguna dificultad por el contexto de pandemia? ¿qué hitos temporales podría destacar? ¿considera usted que estos tiempos permiten lograr los objetivos propuestos?</p> <p>b) Personal: ¿el talento humano que participa en el proceso cuenta con el perfil necesario y es suficiente para su desarrollo?</p> <p>c) Recursos financieros: ¿Cuáles han sido los criterios de asignación presupuestal para el proceso? ¿Cuál ha sido el presupuesto asignado/ejecutado en el 2020? ¿y en el actual año 2021? ¿Ha habido alguna dificultad en la ejecución presupuestal del año vigente? ¿y en el año pasado?</p>
<b>Productos</b>	<p>1.1.7 ¿Cuáles son los productos finales del componente comunitario? (planes, documentos de gestión, instrumentos, etc.)</p>
<b>Coordinación</b>	<p>1.1.8 ¿Cuál es su opinión sobre los mecanismos de coordinación entre los actores involucrados en el proceso? ¿Este tipo de coordinación favorece el desarrollo del componente comunitario del programa?</p>
<b>Buenas prácticas</b>	<p>1.1.9 ¿Cuáles considera usted que son las fortalezas que podríamos destacar de este proceso? ¿Y las buenas prácticas?</p>

	<i>(Considerando que las buenas prácticas se definen como aquellas prácticas innovadoras en este proceso, que son replicables y sostenibles en el tiempo, que permiten fortalecer la capacidad operativa del proyecto)</i>
<b>Cuellos de botella</b>	<p>1.1.10 ¿Cuáles considera usted son las oportunidades de mejora del proceso? ¿y los cuellos de botella?</p> <p><i>(Considerando que los cuellos de botella se definen como prácticas, procedimientos, actividades y/o trámites que obstaculizan las actividades y/o procesos de las que depende el proyecto para alcanzar sus objetivos).</i></p> <p>Si se pudiese mejorar algún aspecto del componente comunitario de los que ya hemos mencionado anteriormente ¿cuál podría ser una posible alternativa de solución a los cuellos de botella referidos?</p>

**¡Muchas gracias por su colaboración!**



**GUIA DE ENTREVISTA SEMI ESTRUCTURADA (E06)**  
**E06 GESTIÓN DE PROCESOS – DIMENSIÓN COMPONENTE DE INVESTIGACIÓN**

<b>Entrevistado(a):</b>	
<b>Organización</b>	
<b>Cargo</b>	
<b>Fecha de entrevista</b>	

<b>DIMENSIÓN 1.6 COMPONENTE DE INVESTIGACIÓN</b>	
<b>Actividades, componentes y actores</b>	<p>1.1.1 ¿Cómo se ha desarrollado el componente de investigación del programa “Aprendiendo para Crecer”?</p> <p>1.1.2 A nivel operativo, ¿cuáles son las principales actividades, fases y/o componentes de este proceso durante el periodo 2020-2021?</p> <p>1.1.3 ¿Qué actores/áreas han participado activamente (a nivel interno y/o externos) en el componente de investigación del programa?</p> <p>1.1.4 A raíz de la pandemia y el contexto actual, ¿cómo ha cambiado el componente de investigación sobre la propuesta inicial formulada para el 2020?</p>
<b>Límites del proceso y articulación con otros</b>	<p>1.1.5 ¿Cómo se articula el componente de investigación con otros procesos que también forman parte del programa?</p>
<b>Insumos y recursos</b>	<p>1.1.6 ¿Cuáles son los insumos y recursos requeridos el componente de investigación?</p> <p>a) Tiempo: ¿cuánto tiempo ha tomado el proceso? ¿ha habido alguna dificultad por el contexto de pandemia? ¿qué hitos temporales podría destacar? ¿considera usted que estos tiempos permiten lograr los objetivos propuestos?</p> <p>b) Personal: ¿el talento humano que participa en el proceso cuenta con el perfil necesario y es suficiente para su desarrollo?</p> <p>c) Recursos financieros: ¿Cuáles han sido los criterios de asignación presupuestal para el proceso? ¿Cuál ha sido el presupuesto asignado/ejecutado en el 2020? ¿y en el actual año 2021? ¿Ha habido alguna dificultad en la ejecución presupuestal del año vigente? ¿y en el año pasado?</p>
<b>Productos</b>	<p>1.1.7 ¿Cuáles son los productos finales del componente de investigación? (planes, documentos de gestión, instrumentos, etc.)</p>
<b>Coordinación</b>	<p>1.1.8 ¿Cuál es su opinión sobre los mecanismos de coordinación entre los actores involucrados en el proceso? ¿Este tipo de coordinación favorece el desarrollo del componente de investigación?</p>
<b>Buenas prácticas</b>	<p>1.1.9 ¿Cuáles considera usted que son las fortalezas que podríamos destacar de este proceso? ¿Y las buenas prácticas?</p>

	<i>(Considerando que las buenas prácticas se definen como aquellas prácticas innovadoras en este proceso, que son replicables y sostenibles en el tiempo, que permiten fortalecer la capacidad operativa del proyecto)</i>
<b>Cuellos de botella</b>	<p>1.1.10 ¿Cuáles considera usted son las oportunidades de mejora del proceso? ¿y los cuellos de botella?</p> <p><i>(Considerando que los cuellos de botella se definen como prácticas, procedimientos, actividades y/o trámites que obstaculizan las actividades y/o procesos de las que depende el proyecto para alcanzar sus objetivos).</i></p> <p>Si se pudiese mejorar algún aspecto del componente de investigación de beneficiarios de los que ya hemos mencionado anteriormente ¿cuál podría ser una posible alternativa de solución a los cuellos de botella referidos?</p>

**¡Muchas gracias por su colaboración!**

**GUIA DE ENTREVISTA SEMI ESTRUCTURADA (E07)**  
**E07 GESTIÓN DE PROCESOS – DIMENSIÓN MONITOREO Y EVALUACIÓN**

<b>Entrevistado(a):</b>	
<b>Organización</b>	
<b>Cargo</b>	
<b>Fecha de entrevista</b>	

<b>DIMENSIÓN 1.7 MONITOREO Y EVALUACIÓN</b>	
<b>Actividades, componentes y actores</b>	<p>1.1.1 ¿Cómo se ha desarrollado el proceso de monitoreo y evaluación del programa “Aprendiendo para Crecer”?</p> <p>1.1.2 A nivel operativo, ¿cuáles son las principales actividades, fases y/o componentes de este proceso durante el periodo 2020-2021?</p> <p>1.1.3 ¿Qué actores/áreas han participado activamente (a nivel interno y/o externos) en el proceso de monitoreo y evaluación del programa?</p> <p>1.1.4 A raíz de la pandemia y el contexto actual, ¿cómo ha cambiado el proceso de monitoreo y evaluación sobre la propuesta inicial formulada para el 2020?</p>
<b>Límites del proceso y articulación con otros</b>	<p>1.1.5 ¿Cómo se articula el proceso de monitoreo y evaluación con otros procesos que también forman parte del programa?</p>
<b>Insumos y recursos</b>	<p>1.1.6 ¿Cuáles son los insumos y recursos requeridos el proceso de monitoreo y evaluación?</p> <p>a) Tiempo: ¿cuánto tiempo ha tomado el proceso? ¿ha habido alguna dificultad por el contexto de pandemia? ¿qué hitos temporales podría destacar? ¿considera usted que estos tiempos permiten lograr los objetivos propuestos?</p> <p>b) Personal: ¿el talento humano que participa en el proceso cuenta con el perfil necesario y es suficiente para su desarrollo?</p> <p>c) Recursos financieros: ¿Cuáles han sido los criterios de asignación presupuestal para el proceso? ¿Cuál ha sido el presupuesto asignado/ejecutado en el 2020? ¿y en el actual año 2021? ¿Ha habido alguna dificultad en la ejecución presupuestal del año vigente? ¿y en el año pasado?</p>
<b>Productos</b>	<p>1.1.7 ¿Cuáles son los productos finales del proceso de monitoreo y evaluación? (planes, documentos de gestión, instrumentos, etc.)</p>
<b>Coordinación</b>	<p>1.1.8 ¿Cuál es su opinión sobre los mecanismos de coordinación entre los actores involucrados en el proceso? ¿Este tipo de coordinación favorece el desarrollo del proceso de monitoreo y evaluación?</p>
<b>Buenas</b>	<p>1.1.9 ¿Cuáles considera usted que son las fortalezas que podríamos</p>

<b>prácticas</b>	destacar de este proceso? ¿Y las buenas prácticas? <i>(Considerando que las buenas prácticas se definen como aquellas prácticas innovadoras en este proceso, que son replicables y sostenibles en el tiempo, que permiten fortalecer la capacidad operativa del proyecto)</i>
<b>Cuellos de botella</b>	1.1.10 ¿Cuáles considera usted son las oportunidades de mejora del proceso? ¿y los cuellos de botella?  <i>(Considerando que los cuellos de botella se definen como prácticas, procedimientos, actividades y/o trámites que obstaculizan las actividades y/o procesos de las que depende el proyecto para alcanzar sus objetivos).</i>  Si se pudiese mejorar algún aspecto del proceso de monitoreo y evaluación de los que ya hemos mencionado anteriormente ¿cuál podría ser una posible alternativa de solución a los cuellos de botella referidos?

**¡Muchas gracias por su colaboración!**

**GUIA DE ENTREVISTA SEMI ESTRUCTURADA (E08)**  
**E08 PARTICIPACIÓN Y ARTICULACIÓN - PERCEPCIONES SOBRE LA PARTICIPACIÓN Y**  
**ARTICULACIÓN DESDE LA PERSPECTIVA DE LA ACADEMIA**

**Estimado(a) Sr/Sra:**

Reciban un cordial saludo, la presente investigación es conducida por Cintya Carrión, alumna de la maestría en Gerencia Social de la Pontificia Universidad Católica del Perú. El objetivo de la presente entrevista es conocer su percepción sobre la participación y articulación en el programa, desde la perspectiva de la UPCH, durante el periodo 2020-2021.

Cabe señalar que la información que usted brinde en este espacio virtual será utilizada únicamente con fines académicos y de manera confidencial a fin de llevar a cabo el presente trabajo. Por lo cual, agradecemos pueda ratificarnos su aprobación para el uso de los datos que serán brindados.

Por favor, siéntase libre de expresar su opinión y comentarios. Es importante recordar que no existen respuestas correctas o incorrectas, valoramos su transparencia y sinceridad. De antemano, agradecemos su valiosa colaboración y el tiempo que pueda compartimos en esta entrevista cuya duración aproximada será de 60 minutos.

<b>Entrevistado(a):</b>	
<b>Organización</b>	
<b>Cargo</b>	
<b>Fecha de entrevista</b>	

<b>DIMENSIÓN 2.1 PERCEPCIONES DE LA PARTICIPACIÓN Y ARTICULACIÓN MULTISECTORIAL DESDE LA PERSPECTIVA DE LA ACADEMIA</b>	
<b>Participación y articulación en la actualidad (2020-2021)</b>	<p>Participación</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Durante el periodo 2020-2021, ¿cuál ha sido la participación de la UPCH en el marco de sus roles y funciones en el programa?</li> <li>• ¿Cuáles han sido los principales factores que contribuyen (buenas prácticas) a cumplir con eficacia dichos roles y/o funciones de UPCH en el programa?</li> <li>• ¿Cuáles considera que han sido los principales factores que han limitado (cuellos de botella) a cumplir con eficacia estos roles y/o funciones de UPCH en el programa?</li> <li>• ¿Cómo considera usted podrían mejorarse los cuellos de botella?</li> </ul> <p>Articulación</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Con qué actores del sector público, privado y/o sociedad civil articula y coordina actualmente UPCH para el desarrollo del programa?</li> </ul>
<b>Sobre la participación y articulación con la EXE</b>	<p>Participación</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cómo considera usted que se ha desarrollado la participación de EXE considerando sus roles y funciones en el programa?</li> <li>• Desde su perspectiva, ¿cuáles considera que han sido los factores que podrían contribuir a que EXE cumpla con</li> </ul>

	<p>eficacia dichos roles y/o funciones?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuáles considera usted que son los mejores aportes de la EXE al programa?</li> <li>• ¿Cuáles considera que han sido los principales factores que podrían haber limitado el cumplimiento de dichos roles y/o funciones de EXE?</li> </ul> <p>Sobre la articulación</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuáles considera usted son los factores que contribuyen a la articulación y coordinación entre UPCH y EXE, en el marco de las funciones de cada organización en el programa? ¿qué aspectos podrían destacarse?</li> <li>• ¿Cuáles considera usted son los factores que limitan la articulación y coordinación entre UPCH y EXE, en el marco de las funciones de cada organización en el programa? ¿cuáles son los espacios de mejora?</li> <li>• ¿Cómo considera que podrían mejorarse los factores que limitan la articulación y coordinación entre ambos?</li> <li>• ¿Cómo considera que podrían potenciarse los factores que contribuyen la articulación y coordinación entre ambos?</li> </ul>
<p><b>Sobre la participación y articulación con BUENAVENTURA</b></p>	<p>A continuación, le formularé algunas preguntas vinculadas a la participación de BUENAVENTURA en el programa, por favor siéntase libre de explayarse de manera específica en cada uno de los componentes que se abordan en el programa.</p> <p>Participación</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cómo considera usted que se ha desarrollado la participación de la BUENAVENTURA considerando sus roles y funciones?</li> <li>• Desde su perspectiva, ¿cuáles considera que han sido los factores que podrían contribuir a que la BUENAVENTURA cumpla con eficacia dichos roles y/o funciones?</li> <li>• ¿Cuáles considera usted que son los mejores aportes de BUENAVENTURA al programa?</li> <li>• ¿Cuáles considera que han sido los principales factores que podrían haber limitado el cumplimiento de dichos roles y/o funciones de BUENAVENTURA?</li> </ul> <p>Sobre la articulación</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuáles considera usted son los factores que contribuyen a la articulación y coordinación entre BUENAVENTURA y UPCH, en el marco de las funciones de cada organización en el programa? ¿qué aspectos podrían destacarse?</li> <li>• ¿Cuáles considera usted son los factores que limitan la articulación y coordinación entre BUENAVENTURA y UPCH, en el marco de las funciones de cada organización en el programa? ¿cuáles son los espacios de mejora?</li> <li>• ¿Cómo considera que podrían mejorarse los factores que limitan y/o potenciarse los factores que contribuyen la articulación y coordinación entre ambos?</li> </ul>
<p><b>Sobre la participación y articulación con la UGEL OYON</b></p>	<p>Participación</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cómo considera usted que se ha desarrollado la participación de la UGEL OYON en el programa?</li> </ul>

	<p>Sobre la articulación</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• ¿Cuáles considera usted son los factores que contribuyen a la articulación y coordinación entre Buenaventura y UGEL OYON en el marco de las funciones de cada organización en el programa? ¿qué aspectos podrían destacarse?</li><li>• ¿Cuáles considera usted son los factores que limitan la articulación y coordinación entre Buenaventura y UGEL OYON, en el marco de las funciones de cada organización en el programa? ¿cuáles son los espacios de mejora?</li></ul>
--	---

**GUIA DE ENTREVISTA SEMI ESTRUCTURADA (E09)**  
**E09 PARTICIPACIÓN Y ARTICULACIÓN - PERCEPCIONES SOBRE LA PARTICIPACIÓN Y**  
**ARTICULACIÓN DESDE LA PERSPECTIVA DE LA SOCIEDAD CIVIL**

**Estimado(a) Sr/Sra:**

Reciban un cordial saludo, la presente investigación es conducida por Cintya Carrión, alumna de la maestría en Gerencia Social de la Pontificia Universidad Católica del Perú. El objetivo de la presente entrevista es conocer su percepción sobre la participación y articulación en el programa, desde la perspectiva de la asociación EXE, durante el periodo 2020-2021.

Cabe señalar que la información que usted brinde en este espacio virtual será utilizada únicamente con fines académicos y de manera confidencial a fin de llevar a cabo el presente trabajo. Por lo cual, agradecemos pueda ratificarnos su aprobación para el uso de los datos que serán brindados.

Por favor, siéntase libre de expresar su opinión y comentarios. Es importante recordar que no existen respuestas correctas o incorrectas, valoramos su transparencia y sinceridad. De antemano, agradecemos su valiosa colaboración y el tiempo que pueda compartimos en esta entrevista cuya duración aproximada será de 60 minutos.

<b>Entrevistado(a):</b>	
<b>Organización</b>	
<b>Cargo</b>	
<b>Fecha de entrevista</b>	

<b>DIMENSIÓN 2.1 PERCEPCIONES DE LA PARTICIPACIÓN Y ARTICULACIÓN MULTISECTORIAL DESDE LA PERSPECTIVA DE LA SOCIEDAD CIVIL</b>	
<b>Participación y articulación en la actualidad (2020-2021)</b>	<p>Participación</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Durante el periodo 2020-2021, ¿cuál ha sido la participación de la asociación Empresarios por la Educación en el marco de sus roles y funciones en el programa?</li> <li>• ¿Cuáles han sido los principales factores que contribuyen (buenas prácticas) a cumplir con eficacia dichos roles y/o funciones de EXE en el programa?</li> <li>• ¿Cuáles considera que han sido los principales factores que han limitado (cuellos de botella) a cumplir con eficacia estos roles y/o funciones de EXE en el programa?</li> <li>• ¿Cómo considera usted podrían mejorarse los cuellos de botella?</li> </ul> <p>Articulación</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Con qué actores del sector público, privado y/o sociedad civil articula y coordina actualmente EXE para el desarrollo del programa?</li> </ul>
<b>Sobre la participación y articulación con UPCH</b>	<p>Participación</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cómo considera usted que se ha desarrollado la participación de UPCH considerando sus roles y funciones en el programa?</li> <li>• Desde su perspectiva, ¿cuáles considera que han sido los factores que podrían contribuir a que UPCH cumpla con eficacia dichos roles y/o funciones en el componente</li> </ul>



	<p>formativo/comunitario/investigación?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuáles considera usted que son los mejores aportes de UPCH al programa?</li> <li>• ¿Cuáles considera que han sido los principales factores que podrían haber limitado el cumplimiento de dichos roles y/o funciones de UPCH en el componente formativo/comunitario/investigación?</li> </ul> <p>Sobre la articulación</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuáles considera usted son los factores que contribuyen a la articulación y coordinación entre EXE y UPCH, en el marco de las funciones de cada organización en el programa? ¿qué aspectos podrían destacarse?</li> <li>• ¿Cuáles considera usted son los factores que limitan la articulación y coordinación entre EXE y UPCH, en el marco de las funciones de cada organización en el programa? ¿cuáles son los espacios de mejora?</li> <li>• ¿Cómo considera que podrían mejorarse los factores que limitan la articulación y coordinación entre ambos?</li> <li>• ¿Cómo considera que podrían potenciarse los factores que contribuyen la articulación y coordinación entre ambos?</li> </ul>
<p><b>Sobre la participación y articulación con BUENAVENTURA</b></p>	<p>A continuación, le formularé algunas preguntas vinculadas a la participación de BUENAVENTURA en el programa, por favor siéntase libre de explayarse de manera específica en cada uno de los componentes que se abordan en el programa.</p> <p>Participación</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cómo considera usted que se ha desarrollado la participación de la BUENAVENTURA considerando sus roles y funciones?</li> <li>• Desde su perspectiva, ¿cuáles considera que han sido los factores que podrían contribuir a que BUENAVENTURA cumpla con eficacia dichos roles y/o funciones?</li> <li>• ¿Cuáles considera usted que son los mejores aportes de BUENAVENTURA al programa?</li> <li>• ¿Cuáles considera que han sido los principales factores que podrían haber limitado el cumplimiento de dichos roles y/o funciones de BUENAVENTURA?</li> </ul> <p>Sobre la articulación</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuáles considera usted son los factores que contribuyen a la articulación y coordinación entre BUENAVENTURA y EXE, en el marco de las funciones de cada organización en el programa? ¿qué aspectos podrían destacarse?</li> <li>• ¿Cuáles considera usted son los factores que limitan la articulación y coordinación entre BUENAVENTURA y EXE, en el marco de las funciones de cada organización en el programa? ¿cuáles son los espacios de mejora?</li> <li>• ¿Cómo considera que podrían mejorarse los factores que limitan y/o potenciarse los factores que contribuyen la articulación y coordinación entre ambos?</li> </ul>
<p><b>Sobre la participación y articulación con la</b></p>	<p>Participación</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cómo considera usted que se ha desarrollado la participación de la UGEL OYON en el programa?</li> <li>• Desde su perspectiva, ¿cuáles considera que han sido los</li> </ul>

<p><b>UGEL OYON</b></p>	<p>factores que podrían contribuir a que la UGEL OYON participe activamente en el programa?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuáles considera que han sido los principales factores que podrían haber limitado la participación activa de UGEL OYON en el programa?</li> </ul> <p>Sobre la articulación</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuáles considera usted son los factores que contribuyen a la articulación y coordinación entre Buenaventura y UGEL OYON en el marco de las funciones de cada organización en el programa? ¿qué aspectos podrían destacarse?</li> <li>• ¿Cuáles considera usted son los factores que limitan la articulación y coordinación entre Buenaventura y UGEL OYON, en el marco de las funciones de cada organización en el programa? ¿cuáles son los espacios de mejora?</li> </ul>
-------------------------	--

**GUIA DE ENTREVISTA SEMI ESTRUCTURADA (E10)**  
**E10 PARTICIPACIÓN Y ARTICULACIÓN - PERCEPCIONES SOBRE LA PARTICIPACIÓN Y**  
**ARTICULACIÓN DESDE LA PERSPECTIVA DEL SECTOR PRIVADO**

**Estimado(a) Sr/Sra:**

Reciban un cordial saludo, la presente investigación es conducida por Cintya Carrión, alumna de la maestría en Gerencia Social de la Pontificia Universidad Católica del Perú. El objetivo de la presente entrevista es conocer su percepción sobre la participación y articulación en el programa, desde la perspectiva de la compañía Buenaventura, durante el periodo 2020-2021.

Cabe señalar que la información que usted brinde en este espacio virtual será utilizada únicamente con fines académicos y de manera confidencial a fin de llevar a cabo el presente trabajo. Por lo cual, agradecemos pueda ratificarnos su aprobación para el uso de los datos que serán brindados.

Por favor, siéntase libre de expresar su opinión y comentarios. Es importante recordar que no existen respuestas correctas o incorrectas, valoramos su transparencia y sinceridad. De antemano, agradecemos su valiosa colaboración y el tiempo que pueda compartimos en esta entrevista cuya duración aproximada será de 60 minutos.

<b>Entrevistado(a):</b>	
<b>Organización</b>	
<b>Cargo</b>	
<b>Fecha de entrevista</b>	

<b>DIMENSIÓN 2.1 PERCEPCIONES DE LA PARTICIPACIÓN Y ARTICULACIÓN MULTISECTORIAL EN EL PROGRAMA DESDE LA PERSPECTIVA DE LA EMPRESA BUENAVENTURA</b>	
<b>Participación y articulación en la actualidad (2020-2021)</b>	<p>Participación</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Durante el periodo 2020-2021, ¿cuál ha sido la participación de la compañía minera Buenaventura en el marco de sus roles y funciones en el programa?</li> <li>• ¿Cuáles han sido los principales factores que contribuyen (buenas prácticas) a cumplir con eficacia dichos roles y/o funciones de Buenaventura en el programa?</li> <li>• ¿Cuáles considera que han sido los principales factores que han limitado (cuellos de botella) a cumplir con eficacia estos roles y/o funciones de Buenaventura en el programa?</li> <li>• ¿Cómo considera usted podrían mejorarse los cuellos de botella?</li> </ul> <p>Articulación</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Con qué actores del sector público, privado y/o sociedad civil articula y coordina actualmente Buenaventura para el desarrollo del programa?</li> </ul>
<b>Sobre la participación y articulación con la EXE</b>	<p>Participación</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cómo considera usted que se ha desarrollado la participación de EXE considerando sus roles y funciones en el programa?</li> <li>• Desde su perspectiva, ¿cuáles considera que han sido los factores que podrían contribuir a que EXE cumpla con</li> </ul>

	<p>eficacia dichos roles y/o funciones en el componente formativo/comunitario/investigación?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuáles considera usted que son los mejores aportes de la EXE al programa?</li> <li>• ¿Cuáles considera que han sido los principales factores que podrían haber limitado el cumplimiento de dichos roles y/o funciones de EXE en el componente formativo/comunitario/investigación?</li> </ul> <p>Sobre la articulación</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuáles considera usted son los factores que contribuyen a la articulación y coordinación entre BUENAVENTURA y EXE, en el marco de las funciones de cada organización en el programa? ¿qué aspectos podrían destacarse?</li> <li>• ¿Cuáles considera usted son los factores que limitan la articulación y coordinación entre BUENAVENTURA y EXE, en el marco de las funciones de cada organización en el programa? ¿cuáles son los espacios de mejora?</li> <li>• ¿Cómo considera que podrían mejorarse los factores que limitan la articulación y coordinación entre ambos?</li> <li>• ¿Cómo considera que podrían potenciarse los factores que contribuyen la articulación y coordinación entre ambos?</li> </ul>
<p><b>Sobre la participación y articulación con la UPCH</b></p>	<p>A continuación, le formularé algunas preguntas vinculadas a la participación de la UPCH en el programa en sus diversos componentes (formativo, comunitario y de investigación), por favor siéntase libre de explayarse de manera específica en cada uno de los componentes que se abordan en el programa.</p> <p>Participación</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cómo considera usted que se ha desarrollado la participación de la UPCH considerando sus roles y funciones en el componente formativo? ¿(...) en el componente comunitario? ¿(...) en el componente de investigación?</li> <li>• Desde su perspectiva, ¿cuáles considera que han sido los factores que podrían contribuir a que la UPCH cumpla con eficacia dichos roles y/o funciones en el componente formativo/comunitario/investigación?</li> <li>• ¿Cuáles considera usted que son los mejores aportes de la UPCH al programa?</li> <li>• ¿Cuáles considera que han sido los principales factores que podrían haber limitado el cumplimiento de dichos roles y/o funciones de UPCH en el componente formativo/comunitario/investigación?</li> </ul> <p>Sobre la articulación</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuáles considera usted son los factores que contribuyen a la articulación y coordinación entre BUENAVENTURA y UPCH, en el marco de las funciones de cada organización en el programa? ¿qué aspectos podrían destacarse?</li> <li>• ¿Cuáles considera usted son los factores que limitan la articulación y coordinación entre BUENAVENTURA y UPCH, en el marco de las funciones de cada organización en el programa? ¿cuáles son los espacios de mejora?</li> <li>• ¿Cómo considera que podrían mejorarse los factores que limitan y/o potenciarse los factores que contribuyen la articulación y coordinación entre ambos?</li> </ul>

<p style="text-align: center;"><b>Sobre la participación y articulación con la UGEL OYON</b></p>	<p>Participación</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cómo considera usted que se ha desarrollado la participación de la UGEL OYON en el programa?</li> <li>• Desde su perspectiva, ¿cuáles considera que han sido los factores que podrían contribuir a que la UGEL OYON participe activamente en el programa?</li> <li>• ¿Cuáles considera usted que son los mejores aportes de la UGEL OYON al programa?</li> <li>• ¿Cuáles considera que han sido los principales factores que podrían haber limitado la participación activa de UGEL OYON en el programa?</li> </ul> <p>Sobre la articulación</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuáles considera usted son los factores que contribuyen a la articulación y coordinación entre Buenaventura y UGEL OYON en el marco de las funciones de cada organización en el programa? ¿qué aspectos podrían destacarse?</li> <li>• ¿Cuáles considera usted son los factores que limitan la articulación y coordinación entre Buenaventura y UGEL OYON, en el marco de las funciones de cada organización en el programa? ¿cuáles son los espacios de mejora?</li> <li>• ¿Cómo considera que podrían mejorarse los factores que limitan y/o potenciarse los factores que contribuyen la articulación y coordinación entre ambos?</li> </ul>
--	--

**GUIA DE ENTREVISTA SEMI ESTRUCTURADA (E11)**  
**E11 PERCEPCIONES DE DOCENTES Y DIRECTIVOS – COMPONENTE FORMATIVO,**  
**COMUNITARIO Y PROPÓSITO GENERAL DEL PROGRAMA APC**

**Estimado(a) docentes(s) y directivo(s):**

Reciban un cordial saludo, la presente investigación es conducida por Cintya Carrión, alumna de la maestría en Gerencia Social de la Pontificia Universidad Católica del Perú. El objetivo de la entrevista es conocer su percepción sobre la formación virtual recibida en el programa "Aprendiendo para Crecer", específicamente sobre el componente formativo, componente comunitario y el propósito general del programa, durante el periodo 2020-2021 con miras a proponer recomendaciones que fortalezcan el programa.

Cabe señalar que la información que usted brinde en este espacio virtual será utilizada únicamente con fines académicos y de manera confidencial a fin de llevar a cabo el presente trabajo. Por lo cual, agradecemos pueda ratificarnos su aprobación para el uso de los datos que serán brindados.

Por favor, siéntase libre de expresar su opinión y comentarios. Es importante recordar que no existen respuestas correctas o incorrectas, valoramos su transparencia y sinceridad. De antemano, agradecemos su valiosa colaboración y el tiempo que pueda compartimos en esta entrevista, cuya duración aproximada será de 60 minutos.

<b>Entrevistado/a</b>	
<b>Fecha y hora</b>	
<b>Preguntas introductorias</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombres/Apellidos</li> <li>• Especialidad docente</li> <li>• Años de experiencia en la IIEE</li> <li>• Tiempo de participación en el programa</li> </ul>
<b><u>Percepción general sobre el programa APC</u></b>	
1. ¿Cuál es su percepción general sobre la formación virtual realizada en el programa "Aprendiendo para Crecer" durante el periodo 2020-2021?	
<b><u>Estrategias formativas virtuales</u></b>	
En primer lugar, conversaremos sobre cuáles considera usted las principales fortalezas y oportunidades de mejora (debilidades) de las actividades y estrategias formativas virtuales realizadas durante el periodo 2020-2021.	
2. ¿Cuáles son las fortalezas y aspectos que más valora de las siguientes estrategias formativas para su formación como docente/directivo?	
a) Talleres virtuales b) Grupos de Inter aprendizaje virtuales (GIAV) c) Conferencias virtuales d) Asesoría y acompañamiento pedagógico virtual	
3. ¿Cuáles son las debilidades y aspectos que considera usted que podrían mejorar en estrategias formativas como docente/directivos	
a) Talleres virtuales	

- b) Grupos de Inter aprendizaje virtuales (GIAV)
  - c) Conferencias virtuales
  - d) Asesoría y acompañamiento pedagógico virtual
4. ¿Podría brindarnos algunas recomendaciones para mejorar estas estrategias formativas virtuales?

### **Aula Virtual de Aprendizaje (AVA)**

5. A continuación, conversaremos sobre el aula virtual, identificando sus fortalezas y debilidades, considerando los siguientes aspectos:

- a) Contenido de la formación
- b) Materiales recibidos
- c) Frecuencia de las sesiones
- d) Metodología de enseñanza
- e) Accesibilidad a la plataforma virtual
- f) Evaluaciones virtuales realizadas

### **Módulos formativos**

Sobre los módulos desarrollados en el 2020:

- Módulo 1: Herramientas en la educación a distancia
- Módulo 2: Fundamentos Pedagógicos

6. ¿En qué medida considera que la formación virtual recibida en el módulo X ha contribuido a mejorar su labor docente con sus estudiantes en el contexto de pandemia? ¿por qué?
7. ¿Qué oportunidades de mejora y/o dificultades surgieron al realizar el módulo X?

Sobre los módulos desarrollados en el 2021<sup>7</sup>:

- Módulo 3: Uso Pedagógico de las Tecnologías de Información y Comunicación en la Educación Remota,
- Módulo 4: Planificación Curricular en base a experiencias de aprendizaje
- Módulo 5: Soporte Emocional a las Familias en Educación Remota
- Módulo 6: estrategias para la enseñanza y aprendizaje de la oralidad, lectura y escritura
- Módulo 7: Estrategias para la enseñanzas y aprendizaje de matemática a través de la resolución de problemas
- Módulo 8: Estrategia para la enseñanza y aprendizaje de las Ciencias

8. ¿En qué medida considera usted que la formación virtual recibida en el módulo X ha contribuido a mejorar su práctica pedagógica con sus estudiantes en el contexto de pandemia? ¿por qué?
9. ¿Qué oportunidades de mejora y/o dificultades surgieron al realizar el módulo X?
10. ¿Podría brindarnos algunas recomendaciones para mejorar el aula virtual y los módulos de formación realizados?

<sup>7</sup> Se evaluaron los módulos según su nivel de avance hasta la fecha de desarrollo del focus group

**Componente comunitario: Maratón Peruana de Lectura y Fichas pedagógicas con PPMMFF**

11. ¿Cuáles son las fortalezas y aspectos que más valora/destaca de la actividad MPL?
12. ¿Cuáles son las fortalezas y aspectos que más valora/destaca de la aplicación de las fichas pedagógicas con PPMMFF?
13. ¿Cuáles son las dificultades y aspectos que podrían mejorar en la MPL?
14. ¿Cuáles son las dificultades y aspectos que podrían mejorar en el desarrollo de fichas pedagógicas con PPMMFF?
15. ¿Podría brindarnos algunas recomendaciones?

**Sobre el propósito general del programa ApC**

16. Considerando una evaluación general del programa, ¿en qué medida considera usted que el programa fortalece su desempeño para ejecutar las actividades educativas remotas que promueve el MINEDU?
17. ¿En qué medida considera usted que el programa fortalece sus capacidades para promover la participación de los estudiantes y sus familias en las actividades online del MINEDU?
2. ¿En qué medida considera usted le permite fortalecer sus competencias socio emocionales y de atención pedagógica a distancia?
3. ¿Le gustaría sugerir alguna actividad adicional o brindar alguna recomendación para el programa?



## ANEXO 4: GUIA DE FOCUS GROUP

### GUIA DE FOCUS GROUP (E11) E11 PERCEPCIONES DE DOCENTES Y DIRECTIVOS BENEFICIARIOS - COMPONENTE FORMATIVO, COMUNITARIO Y PROPÓSITO GENERAL DEL PROGRAMA

#### Estimado(a) docentes(s) y directivo(s):

Reciban un cordial saludo, la presente investigación es conducida por Cintya Carrión, alumna de la maestría en Gerencia Social de la Pontificia Universidad Católica del Perú. El objetivo del presente focus group es conocer su percepción sobre la formación virtual recibida en "Aprendiendo para Crecer", específicamente sobre el componente formativo, componente comunitario y el propósito general del programa, durante el periodo 2020-2021 con miras a proponer recomendaciones que fortalezcan el programa.

Cabe señalar que la información que usted brinde en este espacio virtual será utilizada únicamente con fines académicos y de manera confidencial a fin de llevar a cabo el presente trabajo. Por lo cual, agradecemos pueda ratificarnos su aprobación para el uso de los datos que serán brindados.

Por favor, siéntase libre de expresar su opinión y comentarios. Es importante recordar que no existen respuestas correctas o incorrectas, valoramos su transparencia y sinceridad. De antemano, agradecemos su valiosa colaboración y el tiempo que pueda compartimos en este focus group, cuya duración aproximada será de 90 minutos.

<b>Participantes</b>	
<b>Fecha y hora</b>	
<b>Preguntas introductorias</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Nombres/Apellidos</li><li>• Especialidad docente</li><li>• Años de experiencia en la IIEE</li><li>• Tiempo de participación en el programa</li></ul>
<b>Percepciones generales de los docentes sobre el programa APC</b>	
1. ¿Cuál es su percepción general sobre la formación virtual realizada en el programa "Aprendiendo para Crecer" durante el periodo 2020-2021?	
<b><u>Estrategias formativas virtuales</u></b>	
En primer lugar, conversaremos sobre cuáles considera usted las principales fortalezas y oportunidades de mejora (debilidades) de las actividades y estrategias formativas virtuales realizadas durante el periodo 2020-2021.	
4. ¿Cuáles son las fortalezas y aspectos que más valora de las siguientes estrategias formativas para su formación como docente/directivo?	
a) Talleres virtuales b) Grupos de Inter aprendizaje virtuales (GIAV) c) Conferencias virtuales d) Asesoría y acompañamiento pedagógico virtual	
5. ¿Cuáles son las debilidades y aspectos que considera usted que podrían mejorar en	

estrategias formativas como docente/directivo?

- a) Talleres virtuales
- b) Grupos de Inter aprendizaje virtuales (GIAV)
- c) Conferencias virtuales
- d) Asesoría y acompañamiento pedagógico virtual

6. ¿Podría brindarnos algunas recomendaciones para mejorar estas estrategias formativas virtuales?

### **Aula Virtual de Aprendizaje (AVA)**

7. A continuación, conversaremos sobre el aula virtual, identificando sus fortalezas y debilidades, considerando los siguientes aspectos:

- a) Contenido de la formación
- b) Materiales recibidos
- c) Frecuencia de las sesiones
- d) Metodología de enseñanza
- e) Accesibilidad a la plataforma virtual
- f) Evaluaciones virtuales realizadas

### **Módulos formativos**

Sobre los módulos desarrollados en el 2020:

- Módulo 1: Herramientas en la educación a distancia
- Módulo 2: Fundamentos Pedagógicos

8. ¿En qué medida considera que la formación virtual recibida en el módulo X ha contribuido a mejorar su labor docente con sus estudiantes en el contexto de pandemia? ¿por qué?

9. ¿Qué oportunidades de mejora y/o dificultades surgieron al realizar el módulo X?

Sobre los módulos desarrollados en el 2021<sup>8</sup>:

- Módulo 3: Uso Pedagógico de las Tecnologías de Información y Comunicación en la Educación Remota,
- Módulo 4: Planificación Curricular en base a experiencias de aprendizaje
- Módulo 5: Soporte Emocional a las Familias en Educación Remota
- Módulo 6: estrategias para la enseñanza y aprendizaje de la oralidad, lectura y escritura
- Módulo 7: Estrategias para la enseñanzas y aprendizaje de matemática a través de la resolución de problemas
- Módulo 8: Estrategia para la enseñanza y aprendizaje de las Ciencias

10. ¿En qué medida considera usted que la formación virtual recibida en el módulo X ha contribuido a mejorar su práctica pedagógica con sus estudiantes en el contexto de pandemia? ¿por qué?

11. ¿Qué oportunidades de mejora y/o dificultades surgieron al realizar el módulo X?

12. ¿Podría brindarnos algunas recomendaciones para mejorar el aula virtual y los módulos

<sup>8</sup> Se evaluaron los módulos según su nivel de avance hasta la fecha de desarrollo del focus group

de formación realizados?

**Componente comunitario: Maratón Peruana de Lectura y Fichas pedagógicas con PPMFFE**

13. ¿Cuáles son las fortalezas y aspectos que más valora/destaca de la actividad MPL?
14. ¿Cuáles son las fortalezas y aspectos que más valora/destaca de la aplicación de las fichas pedagógicas con PPMFFE?
15. ¿Cuáles son las dificultades y aspectos que podrían mejorar en la MPL?
16. ¿Cuáles son las dificultades y aspectos que podrían mejorar en el desarrollo de fichas pedagógicas con PPMFFE?
17. ¿Podría brindarnos algunas recomendaciones?

**Sobre el propósito general del programa ApC**

18. Considerando una evaluación general del programa, ¿en qué medida considera usted que el programa fortalece su desempeño para ejecutar las actividades educativas remotas que promueve el MINEDU?
19. ¿En qué medida considera usted que el programa fortalece sus capacidades para promover la participación de los estudiantes y sus familias en las actividades online del MINEDU?
20. ¿En qué medida considera usted le permite fortalecer sus competencias socio emocionales y de atención pedagógica a distancia?
21. ¿Le gustaría sugerir alguna actividad adicional o brindar alguna recomendación para el programa?