

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD  
CATÓLICA DEL PERÚ**

**Escuela de Posgrado**



Análisis de los factores que contribuyeron o limitaron la implementación de la estrategia de intervención Crea y Emprende 2019.

Estudio de caso de los seis equipos finalistas del concurso Crea y Emprende 2019

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

*Diana Luz Bolivar Paredes*

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

*Daniel Angel Anicama Machuca*

Asesor:

*Mg. Luis Alberto Maldonado Villavicencio*

Lima, 2024


## Informe de Similitud

Yo, Luis Alberto Maldonado Villavicencio, docente de la Escuela de Posgrado de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesor de la tesis titulada(o) "Análisis de los factores que contribuyeron o limitaron la implementación de la estrategia de intervención Crea y Emprende 2019. Estudio de caso de los seis equipos finalistas del concurso Crea y Emprende 2019", de los autores Diana Luz Bolívar Paredes y Daniel Anicama Machuca, dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 13%. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software *Turnitin* el 24 de enero de 2025.
- He revisado con detalle dicho reporte y la Tesis o Trabajo de investigación, y no se advierte indicios de plagio.
- Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las pautas académicas.

Lugar y fecha:

Lima, 6 de marzo de 2025.

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

## DEDICATORIA

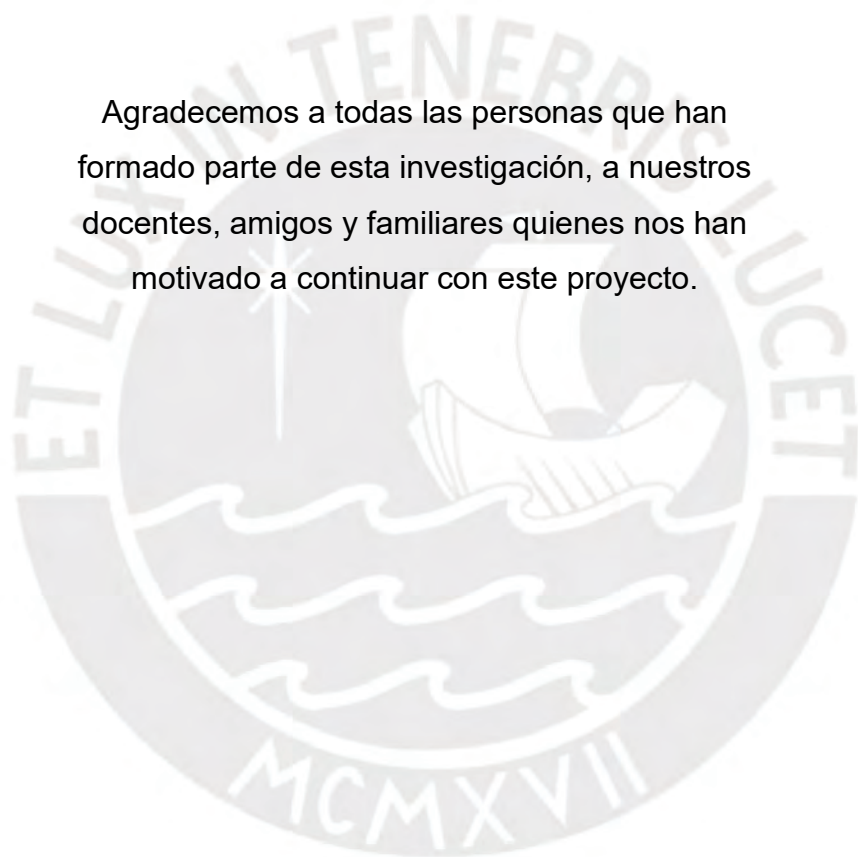
A Dios, quien en todo tiempo abrió puertas  
para hacer este proyecto realidad.

A nuestros familiares, cuyo apoyo fue  
crucial para conseguir muchos logros.



## AGRADECIMIENTO

Agradecemos a todas las personas que han formado parte de esta investigación, a nuestros docentes, amigos y familiares quienes nos han motivado a continuar con este proyecto.



## RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación analiza los factores que contribuyeron y/o limitaron la implementación de la estrategia de intervención Crea y Emprende durante el año 2019. Esta estrategia de intervención se viene realizando año tras año desde el 2013 a través de un concurso de proyectos de emprendimiento dirigido a estudiantes del nivel secundaria en las instituciones educativas públicas y privadas, a fin de formar competencias que los prepare para el mundo laboral, tales como las de emprendimiento, creatividad e innovación (MINEDU, 2019).

Dado el contexto globalizado en que vivimos, se hace necesario que la educación escolar tome en cuenta las tendencias laborales que demanda personas capacitadas en temas de vanguardia, donde se prepare a ciudadanos que puedan hacerle frente a las nuevas exigencias y además tengan la capacidad de producir sus propios ingresos (Miguel, 2014). Continentes como Europa y Asia han introducido la enseñanza de emprendimiento en sus currículos escolares y Latinoamérica no ha sido la excepción; aunque en esta parte del mundo, se presentan dificultades en la enseñanza de este tema en los colegios (Eduemprende, s.f.).

El concurso Crea y Emprende que se realizó durante el año 2019 formó parte de la iniciativa del Ministerio de Educación (MINEDU) de fomentar el emprendimiento en los centros educativos privados y públicos; relacionando los proyectos de emprendimiento al desarrollo de competencias del alumno, que figuran en el Currículo Nacional de Educación Básica (MINEDU, 2016). Así, se han identificado debilidades y fortalezas percibidas por los seis equipos que quedaron finalistas, y otros actores que formaron parte de esta estrategia de intervención, quienes aportaron valor a este estudio a través de sus experiencias y recomendaciones.

Finalmente, es preciso resaltar la importancia de estas iniciativas por parte del Estado, dada la relevancia del emprendimiento en el contexto global en que vivimos influenciado por el uso masificado de las tecnologías de información y comunicación (TICs), nuevos puestos laborales emergentes, cultura digital, conexión global entre personas e innovación, que exigen alumnos preparados para las nuevas exigencias coyunturales a través de políticas educativas pertinentes y oportunas.

## ABSTRACT

This research analyzes the factors that contributed to or limited the implementation of the Crea y Emprende intervention strategy during 2019. This intervention strategy has been carried out year after year since 2013 through an entrepreneurship project competition aimed at students from Secondary education level from the public and private institutions in order to develop entrepreneurship, creativity and innovation skills (MINEDU, 2019).

Given the globalized context in which we live, it is necessary for school education to take into account the labor trends that demand people trained in cutting-edge issues, where citizens are prepared to deal with new demands and also have the ability to produce their own income (Miguel, 2014). Continents such as Europe and Asia have introduced entrepreneurship teaching in their school curricula and Latin America has not been the exception; however, there are still difficulties in teaching this topic in schools (Eduemprende, s.f.).

The Crea y Emprende contest that was carried out during 2019 was part of the Ministry of Education's initiative to promote entrepreneurship in private and public educational institutions; relating entrepreneurship projects to the development of student competencies, which appear in the National Basic Education Curriculum (MINEDU, 2016). Thus, weaknesses and strengths perceived by the six teams that were finalists and other actors who were part of this intervention strategy have been identified, who contributed value to this study through their experiences and recommendations.

Finally, it is necessary to highlight the importance of these initiatives by the state, given the relevance of entrepreneurship in the global context in which we live, influenced by widespread use of information and communication technologies (ICTs), new emerging job positions, digital culture, connection global relationship between people and innovation, which requires students prepared for the new current demands through relevant and timely educational policies.

## ÍNDICE

DEDICATORIA	3
AGRADECIMIENTO	4
RESUMEN EJECUTIVO	5
ABSTRACT	6
INDICE	7
LISTA DE TABLAS	10
LISTA DE FIGURAS	11
INTRODUCCIÓN	13
CAPÍTULO I	16
PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	16
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	16
1.1.1 Pregunta general	17
1.1.2 Preguntas específicas	18
1.2 JUSTIFICACIÓN	18
1.3 OBJETIVOS	19
1.3.1 Objetivo general	19
1.3.2 Objetivos específicos	19
CAPÍTULO II	20
MARCO CONCEPTUAL	20
2.1 CONTEXTO SOCIAL	20
2.2 ESTRATEGIA DE INTERVENCIÓN CREA Y EMPRENDE 2019	23
2.3 CONTEXTO NORMATIVO	26
2.4 ESTUDIOS RELACIONADOS	29
2.5 MARCO TEÓRICO	32
CAPÍTULO III	40
DISEÑO METODOLÓGICO	40
3.1 FORMA DE LA INVESTIGACIÓN	40
3.2. ESTRATEGIA METODOLÓGICA	41
3.3 TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS DE RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN	41
3.4 FUENTES DE INFORMACIÓN	43
3.5 DISEÑO MUESTRAL	43
3.6 DEFINICIÓN DE VARIABLES	44
3.7 TRABAJO DE CAMPO	45
CAPÍTULO IV	48

PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	48
4.1 FACILIDADES Y DIFICULTADES EN EL CUMPLIMIENTO DE LOS ROLES	48
4.1.1. Cumplimiento de roles de los actores sociales	48
4.1.1.1 Facilidades en el cumplimiento de las responsabilidades	48
4.1.1.2 Dificultades en el cumplimiento de los roles	50
4.1.1.3 Hallazgos relacionados a las facilidades y dificultades en el cumplimiento de los roles	55
4.1.2 Coordinación entre los distintos actores sociales	57
4.1.2.1 Factores que facilitaron la coordinación	57
4.1.2.2 Factores que dificultaron la coordinación	57
4.1.2.3 Hallazgos relacionados a los factores que facilitaron o dificultaron la coordinación entre los distintos actores sociales	60
4.2 LOGROS ALCANZADOS EN EL DESARROLLO DE HABILIDADES EN TEMAS DE EMPRENDIMIENTO E INNOVACIÓN	61
4.2.1 Aplicación de las metodologías del MOP	62
4.2.2 La mentoría virtual en el mejoramiento de los proyectos de emprendimiento	63
4.2.3 Logros alcanzados en el desarrollo de los criterios de evaluación	64
4.2.4 Hallazgos en los logros alcanzados en emprendimiento e innovación	66
4.3 PERCEPCIÓN DE LOS ACTORES SOBRE EL CONCURSO CREA Y EMPRENDE 2019	67
4.3.1 Opinión de los docentes y estudiantes sobre el concurso Crea y Emprende 2019	68
4.3.2 Opinión de los especialistas sobre el concurso Crea y Emprende 2019	70
4.3.3 Hallazgos relacionados a la percepción de los actores sobre el concurso Crea y Emprende 2019	73
CAPÍTULO V	76
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	76
5.1 CONCLUSIONES	76
5.1.1 Conclusiones de la pregunta I: Facilidades y dificultades en el cumplimiento de roles de los actores	76
5.1.2 Conclusiones de la pregunta II: Logros alcanzados en el desarrollo de habilidades en temas de emprendimiento e innovación	77
5.1.3 Conclusiones de la pregunta III: Opinión de los autores sobre el concurso Crea y Emprende 2019	77
5.1.4 Conclusión general	78
5.2 RECOMENDACIONES	79
5.2.1 Recomendaciones de la pregunta I: Facilidades y dificultades en la coordinación de los actores sociales.	79

5.2.2 Recomendaciones de la pregunta II: Logros alcanzados en el desarrollo de habilidades en temas de emprendimiento e innovación.	80
5.2.3 Recomendaciones de la pregunta III: Percepción de los usuarios sobre el taller de Incubadora de Emprendimiento.	80
CAPÍTULO VI	82
ELECCION DE LA PROPUESTA DE MEJORA	82
BIBLIOGRAFÍA	88
ANEXOS	92
ANEXO 1. ENTREVISTA ESTRUCTURADA A LOS ESTUDIANTES	92
ANEXO 2. GUIA DE ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA AL DOCENTE	98
ANEXO 3. GUÍA DE ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA AL ESPECIALISTA DE LA UGEL	105
ANEXO 4. GUÍA DE ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA AL ESPECIALISTA DE LA DRE	107
ANEXO 5. GUÍA DE ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA AL ESPECIALISTA DEL MINEDU	107
ANEXO 6. GUÍA DE ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA AL CAPACITADOR	109
ANEXO 7. GUÍA DE GRUPO FOCAL	110



**LISTA DE TABLAS**

Tabla 1 <i>Datos generales de los equipos finalistas</i>	22
Tabla 2 <i>Preguntas específicas y variables</i>	44
Tabla 3 <i>Definición de las variables</i>	45
Tabla 4 <i>Etapas del concurso Crea y Emprende 2019</i>	61
Tabla 5 <i>Aplicación de las metodologías del MOP</i>	63
Tabla 6 <i>Criterios de evaluación relacionados a las metodologías</i>	65
Tabla 7 <i>Comparación de enfoques</i>	73



**LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 <i>Procedencia geográfica de los equipos finalistas</i>	20
Figura 2 <i>Proceso para la preparación de clases</i>	59
Figura 3 <i>Cuadro de Priorización de proyectos</i>	82
Figura 4 <i>Análisis de las alternativas de los proyectos a partir del impacto vs complejidad</i>	83
Figura 5 <i>Cadena de resultados</i>	85



## SIGLAS Y ABREVIATURAS

CAF: Corporación Andina de Fomento.

CEPAL: Comisión Económica para América Latina y el Caribe.

CONCYTEC: Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica.

DRE: Dirección Regional de Educación.

EPT: Educación para el Trabajo.

MINEDU: Ministerio de Educación.

MINERD: Ministerio de Educación de la República Dominicana.

MOP: Manual de Orientaciones Pedagógicas.

OCDE: Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico.

OEI: Organización de Estados Iberoamericanos.

PNUD: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.

PISA: (por sus siglas en inglés *Programme for International Student Assessment*). Programa para la Evaluación Internacional de Alumnos.

TIC: Tecnologías de Información y Comunicación.

UGEL: Unidad de Gestión Educativa Local.

UNESCO: (por sus siglas en inglés *United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization*) Organización de las Naciones Unidas para la Cultura, las Ciencias y la Educación.

## INTRODUCCIÓN

La formación de emprendedores y la creación de nuevas empresas es un aspecto prioritario para promover el desarrollo económico, especialmente en las economías latinoamericanas, dado que el emprendimiento genera un impacto positivo en la generación de empleos, así como en el desarrollo económico y social de los países (Zamora-Boza, 2018). Se podría resumir los beneficios del emprendimiento en 3 aspectos: mejora la productividad de un país, estimula la innovación y crea más puestos de trabajo (Center for American Entrepreneurship, s.f.).

El contexto cambiante en el que vivimos resalta aún más la importancia del emprendimiento. La globalización, la tecnología, las dinámicas demográficas y el cambio climático han venido afectando el mundo laboral y sus condiciones provocando en un futuro cercano que más de la mitad de todos los empleos actuales desaparezcan o sufran un cambio sustancial; por tal motivo es necesario formar ciudadanos preparados para este nuevo panorama. Dadas estas condiciones, muchos países a nivel mundial han visto necesario introducir en la educación básica, la enseñanza de emprendimiento; de modo que puedan hacerle frente a las nuevas exigencias del futuro y no sean excluidos de la sociedad, de ese modo, los jóvenes egresados de los colegios estarán en la capacidad de producir sus propios ingresos (Miguel, 2014)

La educación en emprendimiento se enfoca en desarrollar habilidades que ayudarán a los estudiantes a tener vidas excepcionales en un mundo cada vez más exigente y demandante. Se puede obtener 5 beneficios de la educación en emprendimiento en los estudiantes (Marlborough, 2019):

1. Prepara a los estudiantes para un futuro incierto. El estudiante de hoy enfrentará un futuro complejo a nivel social y ambiental. El emprendimiento les ayudará a desarrollar habilidades cruciales que los ayudarán a navegar a través de la incertidumbre.
2. Deja espacio para la creatividad y colaboración. La educación en emprendimiento desarrolla creatividad, innovación y colaboración con otros.
3. Enseña a identificar problemas. Los estudiantes aprenden a identificar problemas antes de resolverlos. En el mundo real los problemas solamente pueden ser resueltos si son propiamente identificados y descritos.
4. Desarrollar pasión y persistencia aplicada hacia logros a largo plazo. El emprendimiento requiere más pasión y persistencia que otras actividades.
5. Hacer del mundo un lugar mejor. Los emprendedores buscan resolver problemas, identificar necesidades y cubrirlas.

Muchos países de Latinoamérica han incluido el emprendimiento como una materia en la enseñanza de sus currículos escolares y Perú no ha sido la excepción. Esto se puede ver reflejado en el Currículo Nacional de Educación Básica, que señala como perfil del alumno egresado, que éste debe desarrollar 29 competencias y estándares de aprendizaje. Así, la competencia N° 27 indica que el alumno egresado debe gestionar proyectos de emprendimiento económico o social (MINEDU, 2016). Una de las principales estrategias de intervención directamente relacionadas a esta competencia es el concurso Crea y Emprende, organizado por el Ministerio de Educación a nivel nacional. En este concurso pueden participar todas los centros educativos públicos o privados de manera voluntaria, con el fin de desarrollar competencias de emprendimiento, creatividad e innovación en los estudiantes de educación secundaria (MINEDU, 2019).

En este marco, es de interés para este estudio, identificar los factores que contribuyeron y/o limitaron la implementación de la estrategia de intervención Crea y Emprende durante el año 2019.

La presente investigación cuenta con seis capítulos. El primer capítulo desarrolla el planteamiento del problema, las preguntas de la investigación, la justificación y los objetivos del trabajo de investigación.

El segundo capítulo desarrolla el Marco Teórico de la investigación, que incluye: contexto social, contexto normativo, estudios relacionados, marco conceptual y los diferentes enfoques aplicados. El contexto social comprende los temas de la enseñanza de emprendimiento en la educación básica regular del Perú y el papel de la estrategia de intervención Crea y Emprende. El marco normativo desarrolla las políticas de educación básica regular relacionadas a la enseñanza de emprendimiento en las instituciones educativas. Los estudios relacionados señalan investigaciones similares al presente trabajo de investigación que pudieran complementar este estudio. Así también, el marco conceptual comprende los principales conceptos de la educación en emprendimiento, habilidades duras y blandas relacionadas y la competencia N° 27. Finalmente, se explicarán los distintos enfoques que toca este estudio: el enfoque de desarrollo de competencias, enfoque de derechos y enfoque ambiental.

El tercer capítulo trata acerca del diseño metodológico de la investigación, que corresponde a un análisis cualitativo. Esta sección comprende el análisis de los documentos que guían el concurso Crea y Emprende, así como la información recolectada mediante los instrumentos pertinentes. Asimismo, se fundamenta el caso de estudio, la estrategia de la investigación y

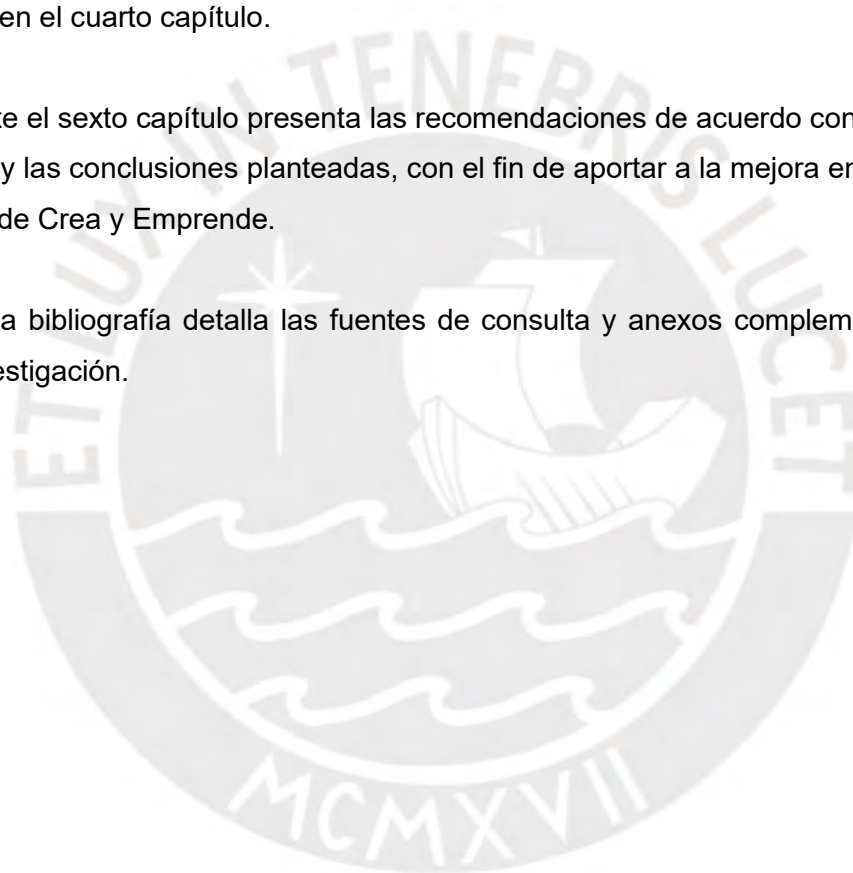
el tamaño y selección de la muestra. Finalmente, se presentan las variables identificadas y su relación con las preguntas de la investigación.

El cuarto capítulo presenta el análisis de los resultados en relación a las preguntas de investigación relacionadas a la coordinación entre los actores sociales, el logro alcanzado en el desarrollo de habilidades en temas de emprendimiento e innovación y en relación a la competencia 27 por parte de los alumnos; y finalmente la última pregunta relacionada a la percepción de los actores sobre el concurso Crea y Emprende 2019.

El quinto capítulo comprende las conclusiones respecto a las preguntas de la investigación presentadas en el cuarto capítulo.

Seguidamente el sexto capítulo presenta las recomendaciones de acuerdo con el análisis de las variables y las conclusiones planteadas, con el fin de aportar a la mejora en la gestión de la estrategia de Crea y Emprende.

Finalmente, la bibliografía detalla las fuentes de consulta y anexos complementarios de la presente investigación.



## CAPÍTULO I

### PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

#### 1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

De acuerdo al contexto en el que vivimos actualmente, donde la globalización, los cambios tecnológicos y demográficos están afectando el mundo laboral, provocando un cambio en los empleos actuales; es necesario formar ciudadanos preparados para este nuevo panorama (Miguel, 2014). Las nuevas tendencias que influyen en el mundo laboral, tales como la producción acelerada y masiva de conocimiento y el surgimiento de nuevos puestos laborales que exigen mano de obra que en años anteriores no existía, demandan cambios en la educación tradicional, personas capacitadas en temas de vanguardia que deben desempeñar estos nuevos cargos. Muchos trabajos tradicionales han sido relegados en este contexto donde se puede apreciar también la influencia de la masificación de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC), introduciendo una cultura digital, una conexión entre personas en una gran red e innovación constante de las tecnologías (MINEDU, 2016)

Frente a este nuevo panorama y exigencias laborales y educativas, muchos países a nivel mundial han optado por introducir en la educación básica, la enseñanza de emprendimiento con el fin de que los jóvenes egresados de los colegios puedan hacerle frente a las nuevas exigencias del futuro, donde las TIC liderarán los grandes cambios laborales. La educación es una de las áreas que será más impactada por los cambios tecnológicos por tal motivo es necesario capacitar a los docentes en temas tecnológicos y generar espacios de aprendizaje que combinen el emprendimiento con las herramientas tecnológicas e innovación, lo cual generará que los estudiantes egresados del colegio tengan la capacidad de producir sus propios ingresos (Miguel, 2014).

El emprendimiento escolar ha sido promovido fuertemente en Europa y Asia donde se cuenta con diversos estudios, informes, investigaciones, eventos, entre otros, que muestran el avance del emprendimiento desde edades tempranas; sin embargo, aún es un desafío para los países de América Latina, donde, a pesar de haberse dado iniciativas que incluyen este tema en las políticas públicas, materializar el contenido en la enseñanza docente presenta dificultades dado que se carece de guías apropiadas para su implementación (Eduemprende, s.f.).

En este marco, en el Perú, el emprendimiento ha tomado relevancia en los últimos años y figura dentro de las políticas relacionadas a educación. La Ley N° 28044, Ley General de Educación, indica que la educación en las instituciones educativas está direccionada a que

los estudiantes se inserten en el mercado laboral a partir del desarrollo de una visión empresarial de acuerdo a las necesidades del mercado así como de motivar a los estudiantes a poner en práctica lo aprendido (Congreso de la República del Perú, 2003). Asimismo, el Currículo Nacional de la Educación Básica señala que el alumno egresado debe contar con 29 competencias, entre las cuales, la competencia N° 27 que está relacionada con la gestión de proyectos de emprendimiento de índole económico o social (MINEDU, 2016).

En este contexto, en el año 2013 y con el fin de fomentar la cultura emprendedora desde los colegios, el Ministerio de la Producción implementó una estrategia a la cual denominaron “Crea y Emprende” conjuntamente con el Ministerio de Educación, quien se hizo cargo en su totalidad a partir del año 2014 cuando se realiza la transferencia metodológica del Ministerio de Producción al MINEDU (MINEDU, 2019).

Crea y Emprende es el nombre del concurso de emprendimiento que organiza el MINEDU a nivel nacional, en el que pueden participar todas los centros educativos públicos o privados de manera voluntaria, con el fin de que los alumnos del nivel de secundaria desarrollen proyectos con visión empresarial, creativos e innovadores (MINEDU, 2019). Para esta investigación se consideró a los 6 equipos concursantes que llegaron hasta la etapa final a nivel nacional, conformados por 1 docente asesor y 5 alumnos.

Dado el principal objetivo de este concurso y la importancia que tiene dentro de los principales objetivos estratégicos relacionados al desarrollo de competencias productivas y emprendedoras del Proyecto Educativo Nacional al 2021, es de interés para este estudio, identificar los factores que contribuyeron y/o limitaron la implementación de la estrategia Crea y Emprende durante el año 2019. Bajo esta premisa, se busca identificar cuáles fueron las facilidades y dificultades en la coordinación de los actores sociales envueltos, tales como los docentes, las direcciones de la UGEL, Direcciones Regionales (DRE) y la consultora de emprendimiento Hero Startup, quien brindó un Taller de Incubadora de Emprendimiento a los seis equipos finalistas del concurso. Así también, se pretende conocer cuáles fueron los logros alcanzados después del desarrollo de los proyectos de emprendimiento e innovación en los alumnos, así como la percepción sobre el Concurso Crea y Emprende 2019.

### **1.1.1 Pregunta general**

En el presente estudio de caso se contempla como pregunta general de investigación: ¿Qué factores contribuyeron o limitaron la implementación de la estrategia de intervención Crea y Emprende promovida por el MINEDU durante el año 2019?

### 1.1.2 Preguntas específicas

- ¿Cuáles fueron las facilidades y dificultades en el cumplimiento de roles de los actores sociales?
- ¿Cuáles fueron los logros alcanzados en el desarrollo de habilidades en temas de emprendimiento e innovación?
- ¿Cuál es la percepción de los actores sobre el Concurso Crea y Emprende 2019?

## 1.2 JUSTIFICACIÓN

Esta investigación se realiza con el fin de identificar los factores que contribuyeron o limitaron la implementación de la estrategia de intervención Crea y Emprende 2019, dado que esta estrategia cumple un rol muy importante dentro de las políticas nacionales dirigidas al desarrollo de competencias emprendedoras en las instituciones educativas. Asimismo, el Currículo de Educación Básica también menciona como una de las 29 competencias, el desarrollo de proyectos de emprendimiento de índole económico o social (MINEDU, 2016).

Los lineamientos señalados en las Bases del concurso Crea y Emprende, para el año 2019, señalan que el docente del curso de Educación para el Trabajo debe articular la realización del proyecto de emprendimiento del concurso con el desarrollo de las capacidades de la competencia N° 27 en los alumnos; es decir, el aprendizaje de la gestión de proyectos no será teórico solamente, sino práctico, lo cual es una gran oportunidad de aprendizaje.

Los resultados de la presente investigación serán de utilidad para el MINEDU y quienes están encargados de la puesta en marcha de este concurso, dado que al identificar los factores que contribuyeron o limitaron la implementación de la estrategia de intervención Crea y Emprende 2019, les permitirá mejorar la gestión de sus procesos, corrigiendo las debilidades o dificultades encontradas a lo largo de las etapas del concurso; así como también permitirá identificar las fortalezas que éste tiene, con el fin de potenciarlas para una mayor eficacia en esta estrategia de intervención o replicarlas en iniciativas similares a nivel nacional o internacional.

Asimismo, respecto a la contribución en las políticas de educación, este estudio de caso puede guiar hacia iniciativas que refuercen las limitantes identificadas y permitan mejorar la estructura y supervisión del desarrollo de la estrategia de intervención, lo que se traducirá en una enseñanza de calidad con docentes y alumnos mejor preparados y motivados. Así también, podrán implementar programas de acompañamiento al docente que le permita adquirir habilidades tanto técnicas como blandas que refuercen las principales dificultades detectadas en la presente investigación.

Así también cabe resaltar que el presente estudio de caso ha sido desarrollado durante el contexto de pandemia, por tal motivo ha sido un desafío poder obtener la información de los actores del concurso Crea y Emprende 2019, habiéndose hecho uso de herramientas virtuales y tecnológicas como chats, videollamadas y llamadas telefónicas.

Finalmente, respecto al campo de la Gerencia Social, el presente trabajo de investigación puede contribuir en los siguientes puntos: (i) la importancia de la enseñanza del emprendimiento desde la etapa escolar para formar ciudadanos empoderados capaces de lograr su realización personal, (ii) la necesidad de crear estrategias de intervención en materia de emprendimiento escolar que no solo tengan una visión tradicional sino también ahonden en el factor innovador relacionado al uso de herramientas tecnológicas que puedan ser replicadas en las instituciones educativas privadas y públicas, y (iii) oportunidades de mejora en la actual estrategia de intervención del gobierno en materia de emprendimiento escolar.

### **1.3 OBJETIVOS**

#### **1.3.1 Objetivo general**

Identificar los factores que contribuyeron o limitaron la implementación de la estrategia de intervención Crea y Emprende 2019, analizando el caso de los seis equipos finalistas a partir de la identificación de las facilidades y dificultades en la coordinación de los actores sociales, de los logros alcanzados en el desarrollo de habilidades en temas de emprendimiento e innovación y de la percepción de los usuarios sobre el concurso Crea y Emprende 2019; con el fin de presentar mejoras o acciones complementarias en las debilidades detectadas y buscar mayores oportunidades o potenciar las fortalezas identificadas.

#### **1.3.2 Objetivos específicos**

1. Identificar las facilidades y dificultades en el cumplimiento de roles de los actores sociales.
2. Determinar los logros alcanzados en el desarrollo de habilidades en temas de emprendimiento e innovación.
3. Conocer la percepción de los actores sobre el concurso Crea y Emprende 2019.

## CAPÍTULO II

### MARCO CONCEPTUAL

#### 2.1 CONTEXTO SOCIAL

La estrategia de intervención Crea y Emprende es un concurso de emprendimiento en donde los estudiantes de las instituciones educativas públicas o privadas participan de manera voluntaria presentando proyectos de negocio a partir de la realización de un producto creativo e innovador (MINEDU, 2019). Para esta investigación se consideró a los 6 equipos concursantes que llegaron hasta la etapa final a nivel nacional, conformados por 1 docente asesor y 5 alumnos.

Los equipos finalistas provinieron de distintos departamentos del país como Moquegua, Huánuco, La Libertad, Arequipa, Áncash y Apurímac, como se puede ver en la siguiente figura:

**Figura 1**

*Procedencia geográfica de los equipos finalistas*



*Nota.* Adaptado a *Mapa del Perú* (<https://diadelaindependenciadelperu.com/mapa-del-peru/>).

En la figura se puede observar que los equipos ganadores provienen de las regiones de la costa y sierra.

No se tienen estudios en el Perú sobre el avance de la educación en emprendimiento en los alumnos, debido a que es un tema relativamente nuevo; sin embargo, sí se puede obtener información sobre temas relacionados. Con relación al concurso, un criterio de evaluación es el análisis económico para determinar el precio mínimo en que se debe vender el producto para que cubra los costos mínimos de producción, lo cual es un criterio muy útil para la toma de decisiones en el diseño de un proyecto de negocio. Al respecto, en el Perú, la educación financiera es medida a través de la prueba PISA, que es un examen internacional a cargo de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), cuyo objetivo es evaluar la capacidad de los estudiantes en la utilización de sus conocimientos y habilidades para enfrentar los desafíos del futuro en medio de la globalización. La prueba PISA realizada en el año 2018 consideró las temáticas relacionadas a las transacciones monetarias, gestión, riesgo y beneficio de las finanzas así como del panorama financiero. En esta prueba participaron alrededor 117 mil alumnos y se obtuvo los siguientes resultados (MINEDU, s.f.):

- El 54% de alumnos peruanos se encuentran a partir del nivel 2 de desempeño (son un total de 5 niveles), considerado por PISA como la línea base para el dominio de la competencia financiera.
- Se muestran brechas socioeconómicas. Los estudiantes de escuelas urbanas y privadas muestran mejores desempeños que estudiantes de escuelas rurales y estatales.
- Los alumnos demuestran conocer temas muy básicos en relación al dinero pero en su mayoría tienen poco conocimiento de temas más complejos requeridos por PISA, así como poca experiencia fuera de la escuela relacionada a servicios y decisiones financieras.

Finalmente, los resultados de la prueba PISA sobre educación financiera muestran los avances y desafíos que aún debe enfrentar nuestro país en relación a la implementación del Currículo Nacional (MINEDU, s.f.)

### **Características de los equipos finalistas**

Los 6 equipos finalistas estuvieron conformados del siguiente modo: 1 docente y 5 alumnos, a excepción de 2 docentes quienes no precisaron el número de alumnos con que contaron en su equipo. El equipo que quedó en primer lugar proviene de la provincia de Ilo (Moquegua) y estuvo conformado por 5 alumnos de 3° año de secundaria del colegio nacional Mercedes Cabello de Carbonera, su proyecto ganador fue Hotfig, café de higo. Así, el equipo que quedó en segundo lugar proviene de la provincia de Leoncio Prado (Huánuco) y estuvo conformado

por 5 alumnos del 5° año de secundaria del colegio nacional Gómez Arias Dávila con el proyecto Bellnatur, shampoo sólido. Asimismo, se tienen 4 equipos más como se puede ver en la siguiente tabla.

**Tabla 1**

*Datos generales de los equipos finalistas*

Puesto	Docente	Especialidad	N° Alumnos	Institución Educativa	Lugar de procedencia (*)	Proyecto	Grado
1	Anabelén Aguilar Huanca	EPT	5	Mercedes Cabello de Carbonera	Ilo-Ilo-Moquegua	Hotfig, café de higo	3° grado de secundaria
2	Yoshy Liberato Ayala	EPT	5	Gómez Arias Dávila	Rupa Rupa-Leoncio Prado-Huánuco	Bellnatur Shampoo sólido	5° grado de secundaria
3	Raul Aquisé Carpio	EPT	No precisó	Jose Antonio Encinas	Chalhuahuacho-Cotabambas-Apurímac	Ecocasas a base de plástico reciclado biodegradable	5° grado de secundaria
4	Jean Ever Bellido Choque	EPT	4	I.E. Parroquial N° 41053 San Tarcisio	Aplao-Castilla-Arequipa	Snack de arroz majefío	2 alumnos de 3°, 1 alumno de 4° y 1 alumno 5°
5	Cristian Alonso Peralta Guzmán	EPT	5	Santa Rosa	Agallpampa-Otuzco-La Libertad	Jaceica (jabón de aceite reciclado de cabuya)	No precisó
6	Ada María Cadenillas	EPT	No precisó	Inmaculada de la Merced	Chimbote-Santa-Áncash	Elaboración de café de algarrobo	4° Grado de secundaria

(\*) Distrito- provincia- departamento

*Nota.* Datos extraídos de las entrevistas personales a los docentes.

Como se puede observar en la Tabla, todos los colegios finalistas son estatales, conforme lo han mencionado los docentes en las entrevistas realizadas, y se ha podido observar mayor participación de alumnos del 5° año de secundaria.

## 2.2 ESTRATEGIA DE INTERVENCIÓN CREA Y EMPRENDE 2019

La estrategia de intervención fue desarrollada por el Ministerio de Producción en el año 2013 con la finalidad de promover la cultura de emprendimiento desde las instituciones educativas

y así desarrollar ideas de negocios sostenibles, competitivos e innovadores de manera que contribuyan a la economía de cada región (MINEDU, 2019).

### **2.2.1 Objetivos de la estrategia de intervención**

- Objetivo general:

De acuerdo a las bases del concurso, se tuvo como principal objetivo desarrollar competencias relacionadas al emprendimiento, innovación y creatividad en los alumnos del nivel secundaria procedentes de las instituciones públicas y privadas (MINEDU, 2019).

- Objetivos específicos:

De acuerdo a las bases, los objetivos específicos del concurso son (MINEDU,2019):

- Fomentar el crecimiento de las capacidades emprendedoras en los alumnos, que les permita insertarse en el mundo laboral formando parte de proyectos de emprendimiento que impacten positivamente en su contexto, resolviendo alguna problemática o satisfaciendo una necesidad.
- Incrementar las capacidades creativas e innovativas en los alumnos, fomentando que sus proyectos se enfoquen en el aprovechamiento de los recursos de su región o localidad.
- Fortalecer en los docentes, sus capacidades en la pedagogía de los temas de emprendimiento económico y social, de modo que puedan implementar el Currículo Nacional de la Educación Básica del área curricular de Educación para el Trabajo, de manera eficaz.

De lo anterior, se puede ver que la relación alumno - docente es de suma importancia para el logro del objetivo general del concurso Crea y Emprende.

### **2.2.2 Alcance y público objetivo**

El concurso Crea y Emprende 2019 tiene alcance nacional y está a cargo del MINEDU, las DRE, las UGEL y las instituciones públicas y privadas de educación básica de acuerdo a las etapas y fases del concurso. Participan todos los grados del nivel de secundaria de las instituciones educativas públicas y privadas de todo el Perú (MINEDU, 2019).

### **2.2.3. Fases y etapas del concurso**

El concurso Crea y Emprende 2019 tiene 2 etapas:

1. Fase preparatoria

Esta fase incluye principalmente las siguientes actividades (MINEDU, 2019):

- La UGEL designa a los especialistas que estarán a cargo de las consultas y coordinaciones referentes a la competencia.
- La coordinación de los especialistas designados por cada UGEL con los docentes de EPT o los que hagan de ellos, en su defecto, además de la difusión del Manual de Orientaciones Pedagógicas (MOP) de manera oportuna, lo que les permitirá a los docentes llevar a cabo las sesiones pedagógicas a los alumnos para el buen desarrollo del concurso.

## 2. Fase de ejecución

La fase de ejecución comprende 4 etapas, conforme a las Bases, como se puede ver a continuación (MINEDU, 2019):

- Primera etapa  
Expo Feria a nivel centro educativo a cargo del director del colegio.
- Segunda etapa  
Expo Feria a nivel de UGEL a cargo de un especialista de EPT o el que la UGEL designe.  
Mentoría Virtual: Los ganadores de la segunda etapa reciben una retroalimentación del proyecto por un especialista del MINEDU a fin de mejorarlos para la siguiente etapa.
- Tercera etapa  
Expo Feria a nivel regional a cargo de la DRE.
- Cuarta etapa  
Publicación del equipo ganador y pasantía denominada: “Taller incubadora de Emprendimiento” con los seis equipos finalistas nacionales en la ciudad de Lima a cargo del MINEDU.

Durante estas etapas, los encargados de cada etapa tienen bajo su responsabilidad seleccionar al jurado para la evaluación de los proyectos, coordinar con los docentes y designar los ambientes para el desarrollo de las expo-ferias así como de los alojamientos, según sea el caso (MINEDU, 2019).

Asimismo, los docentes tienen a su cargo el cuidado de los alumnos, el monitoreo de sus avances y deben asegurarse de que cuenten con los materiales para el desarrollo de la Expo Ferias; así como de la limpieza de los ambientes otorgados (MINEDU, 2019).

#### **2.2.4 Criterios de evaluación**

De acuerdo a las bases del 2019, los criterios de evaluación estuvieron relacionados a los siguientes criterios (MINEDU, 2019):

- Necesidad y/o problema a atender.
- Segmentación de usuarios y/o clientes.
- Solución al problema y/o necesidad.
- Ventaja especial de la propuesta de valor.
- Canal de distribución.
- Contaminación Ambiental.
- Publicidad.
- Análisis económico.

#### **2.2.5 Roles y Responsabilidades de los actores de acuerdo a las Bases del Concurso**

De los docentes:

- Aplicar las metodologías del Manual de Orientación Pedagógica (MOP).
- Guiar, apoyar y monitorear a los estudiantes para la elaboración y presentación de los proyectos de negocio.
- Asegurarse de la participación de los estudiantes durante las distintas etapas de la expoferia.
- En el caso de que los estudiantes tengan que presentarse en otras localidades, velar por la integridad de ellos desde la salida hasta su retorno a su localidad.

De los directores de las IE:

- Todo lo concerniente a la gestión y realización de la Expo feria a nivel del centro educativo.
- Elección del jurado de la primera etapa.
- Responsable de la premiación a los estudiantes ganadores.
- Enviar de manera oportuna el informe del concurso, así como de los ganadores a la instancia inmediata superior con copia al MINEDU.

De los especialistas de la UGEL/ DRE:

- Los especialistas de la UGEL tienen la responsabilidad de la difusión del Manual de Orientación Pedagógica (MOP) con los docentes de las instituciones educativas.
- Todo lo concerniente a la gestión y realización de la expoferia a nivel UGEL. De la misma manera, de la coordinación y gestión del traslado de los estudiantes y del docente a la expoferia de la etapa UGEL/DRE según corresponda.
- Elección del jurado de la etapa UGEL/DRE.
- Responsable de la premiación a los primeros puestos de los grupos ganadores.
- Enviar de manera oportuna el informe del concurso llevado a cabo por ellos, así como de los ganadores a la instancia inmediata superior con copia al MINEDU. Además, los especialistas de la DRE deben supervisar que los docentes ganadores de la etapa UGEL participen de manera obligatoria del taller de mentoría virtual.

Del MINEDU:

- Elaboración del Manual de Orientación Pedagógica (MOP), a fin de que los docentes puedan aplicarlo durante las sesiones pedagógicas.
- Realización del taller de mentoría virtual para el mejoramiento de los proyectos emprendedores en relación a los criterios de evaluación.
- Supervisar la participación de carácter obligatorio de los docentes en el taller de mentoría virtual a consecuencia de ser eliminados del concurso.
- Elegir a los equipos ganadores y publicar los resultados finales del concurso.
- Realización del concurso de la etapa nacional y de la contratación de los consultores a cargo del “Taller de Incubadora de Emprendimiento”.
- A cargo de los gastos y estadía en la ciudad de Lima de los 6 grupos ganadores, así como de la premiación de los 3 primeros lugares y de la resolución respectiva agradeciendo a los docentes que ocuparon los 3 primeros lugares.

De los consultores:

- Realización del programa y ejecución del “Taller de Incubadora de Emprendimiento” con los 6 grupos finalistas.

## **2.3 CONTEXTO NORMATIVO**

### **2.3.1 Marco normativo Internacional**

Hace unas décadas, el mundo entró en una crisis económica, agudizada por la falta de empleo en muchos países e inclusive en los países desarrollados; Europa, por ejemplo, cuenta con

un alto índice de desempleo, el sector de servicios subdesarrollado, especialmente aquellos relacionados con la tecnología. De ahí nace Crea y Emprende como una nueva iniciativa acerca de la cultura de emprendimiento en el mundo (Parlamento Europeo, 2000).

A continuación, un resumen de los hitos más importantes en el tema:

- **Consejo Europeo de Lisboa – 2000**

Las conclusiones que llegaron durante el consejo europeo de Lisboa son importantes porque explica en buena parte las iniciativas y la importancia de fomentar la cultura de emprendimiento desde la etapa escolar que el día de hoy se está dando. Entre los objetivos y lineamientos más importantes que se dio ahí con respecto al tema, se tienen los siguientes:

Basar su economía, durante la siguiente década (2000 - 2010), en el desarrollo del conocimiento y del crecimiento económico sostenible con mejores empleos y mayor cohesión social. Para este objetivo se hizo énfasis en las tecnologías de información (TIC), en el tema de la innovación a la hora de generar empleo, y que todo emprendimiento sea sostenible, es decir, que sea amigable con el medio ambiente. Se espera preparar al ciudadano para la nueva era digital. Reducir los costos y trámites burocráticos que enfrentan las empresas, a través de la tecnología y la innovación, y apoyar, en especial, a las pequeñas empresas, que son las que generan más empleo.

Fomentar la cultura empresarial y el uso de las TIC, así como nuevas ideas; a través de mercados eficaces y transparentes, y de una macroeconomía estable. Modernizar el mercado social europeo a través de la inversión en el sistema educativo básico y en la formación técnico/profesional de los ciudadanos. El acceso al internet, el conocimiento de idiomas extranjeros, cultura empresarial es clave para el desarrollo de las mismas (Parlamento Europeo, 2000).

- **Comisión de las Comunidades Europeas - 2006**

Para el logro de los objetivos del Consejo de Lisboa, la educación cumple un papel fundamental, sin embargo, dado el contexto actual en el que se encuentra la Unión Europea, se identificó los siguientes desafíos: La competitividad, cambio demográfico y la inclusión social.

La Competitividad, porque se busca dar importancia a la educación y a la formación en la innovación con miras a responder a las necesidades del mercado del trabajo sin perder la cohesión social. En cuanto al cambio demográfico, porque se necesita mejorar el nivel de cualificación de los adultos mayores de los 40 para incrementar la mano de obra. La inclusión social, debido a que existen nuevas formas de analfabetismo por la falta de acceso y el no saber utilizar las TICs y de la informática. (Comisión de las Comunidades Europeas, 2006).

- **Educación para la Estrategia Europea 2020**

La Comisión Europea ha establecido nuevos lineamientos y estrategias para sus países miembros con el objetivo de superar la crisis económica, la cual, también abarca el sector de la educación como uno de los 5 objetivos cuantificables junto con el empleo, la investigación, la innovación, el cambio climático y la lucha contra la pobreza. Entonces, se debe entender que el papel de la educación que se busca promover está alineado a la mejora de la empleabilidad y competitividad de sus ciudadanos (Estrategia Europea, 2020).

Respecto a la cultura del emprendimiento desde la etapa escolar en Latinoamérica, se tienen los siguientes casos:

- **Caso de República Dominicana**

El ministerio de Educación con apoyo de la Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI) elaboraron 2 guías dirigidas a los estudiantes y a los docentes de los centros educativos. A los primeros, para convertirlos en personas emprendedoras capaces de realizar su propio emprendimiento personal (MINERD & OEI, 2019); a los docentes, para capacitarlos y sean capaces de formar las competencias que los alumnos necesitan para ser emprendedores exitosos (MINERD & OEI, 2012).

- **Caso de Colombia**

El Ministerio de Educación de Colombia diseñó en el 2012 un Manual de Orientaciones para los docentes y directivos a fin de impartir la cultura de emprendimiento a los estudiantes desde un enfoque de desarrollo humano integral y sostenible.

Dicho documento está estructurado en 3 partes: en la primera define los conceptos básicos a tener en cuenta a la hora de elaborar planes institucionales referentes al tema de emprendimiento; la segunda parte presenta actividades, estrategias y herramientas netamente orientadas al contexto de la gestión académica; y una tercera parte,

orientaciones a implementarse en el área curricular, es decir, la estandarización de las competencias a desarrollar para cada área o materia de acuerdo al grado o nivel escolar de los estudiantes (MinEducación, 2012).

- **Educación Financiera en América Latina y el Caribe**

En dicha conferencia se señaló, y en aras de la estabilidad del sistema financiero, que se debe contar con una sociedad educada, por lo que es importante brindarles a los jóvenes las herramientas que necesitan para contribuir con la economía de sus países. El tema de la inclusión financiera se debe dar desde los primeros años de formación escolar, así como en ámbitos informales en las distintas etapas de la vida. También, muestran su preocupación de que en América latina no existe ningún curso de educación financiera. Así también cabe resaltar que esta iniciativa ya se da en la UE y en los EEUU (Banco de Desarrollo de América Latina, 2013).

- **CEPAL - CAF - OCDE (2014). Informe: “Perspectivas Económicas de América Latina 2015: educación, competencias e innovación para el desarrollo”**

Este informe se centra en la educación y la innovación como factores claves para el desarrollo económico e inclusivo de la región. En la importancia de mejorar la calidad de la educación acompañadas de políticas de innovación que permita la participación de las empresas e instituciones relacionadas al rubro de la ciencia y tecnología. La inversión en el sentido de inyección de dinero no es completa en sí misma si no viene acompañada de estrategias institucionales (OCDE, CAF, & CEPAL, Perspectivas económicas de América Latina 2015, 2014).

## 2.2.2 Marco normativo Nacional

- **Ley General de Educación N° 28044**

La Ley General de Educación contempla dentro de sus políticas los conceptos de emprendimiento, en donde se menciona en su capítulo III a la educación Técnico productiva, que está direccionada a las personas que buscan insertarse en el mercado laboral y para alumnos de Educación Básica. Entre sus principales objetivos están el desarrollar competencias y capacidades emprendedoras; que puedan aplicar lo aprendido; que lo enseñado sea acorde a la demanda del mercado laboral; y que esté complementado en el curso de EPT (Congreso de la República del Perú, 2003).

- **Proyecto Educativo Nacional al 2021**

Con Resolución Suprema N° 001-2007-ED, el “Proyecto Educativo Nacional al 2021: La educación que queremos para el Perú”, menciona entre sus políticas, el incentivar a los docentes (monetariamente o de alguna otra manera como becas, pasantías o reconocimientos) que demuestran buenas prácticas en el buen uso de las herramientas TIC; así como de la implementación de un programa de formación continua, que busque la especialización certificada de los docentes (MINEDU, 2007)

- **Currículo Nacional de Educación Básica**

En Perú, la enseñanza de los temas de emprendimiento se ve reflejada en el Currículo Nacional de la Educación Básica. Con Resolución Ministerial N° 281-2016-MINEDU. Este currículo incluye 29 capacidades a desarrollar en el perfil del alumno, el emprendimiento es parte de la competencia N° 27, en donde el alumno idea un proyecto creativo o un prototipo con la finalidad de cubrir una necesidad o problema económico, social o ambiental mediante la puesta de un servicio o producto, y de esta manera esté en la capacidad de insertarse en el mercado laboral (MINEDU, 2016).

## 2.4 ESTUDIOS RELACIONADOS

Respecto a los temas relacionados con la presente investigación, se han revisado las siguientes investigaciones:

- ❖ **Muñoz, Cindy (2011). Tesis: “Fomentando la Cultura del emprendimiento en estudiantes del primer ciclo del colegio IED Fernando Mazuera Villegas, sede C – Propuesta metodológica”**

En el año 2009 se realizó un proyecto para fomentar la cultura de emprendimiento entre los estudiantes de inicial, 1er, 2do y 3er grado de primaria de un centro educativo en Bogotá, Colombia. Para tal fin se desarrolló una propuesta pedagógica que consiste en el aprendizaje del emprendimiento desde la etapa inicial a fin de desarrollar una secuencia didáctica e interdisciplinar mediante la construcción de un huerto escolar. Ese proyecto de construcción de un huerto escolar desarrollaría las competencias laborales generales en los niños así como de otras capacidades como es la creatividad, innovación, investigación y la experiencia. Para el logro de estas capacidades, se considera fundamental la capacitación de los docentes en cuanto a los conocimientos de emprendimiento y la aplicación de la misma en el aula. Los estudiantes elegirán los frutos o verduras que sembrarán, a la vez que compartirán distintos roles con los otros

estudiantes de los grados hasta el tiempo de la cosecha, para luego vender sus productos a los demás alumnos y padres del centro educativo. (Muñoz C. , 2011).

❖ **Blas, Julián; Rojas, Víctor (2016). Tesis: “Uso de la plataforma Moodle para el desarrollo de la competencia de emprendimiento en los estudiantes del 4° grado de educación secundaria de menores de una institución educativa de Ucayali”**

Esta investigación tiene el objetivo de desarrollar las competencias de emprendimiento a través del uso de las TICS en los estudiantes del 4to de secundaria de un centro educativo en Ucayali. A través de una feria escolar, los estudiantes deben presentar proyectos de ideas de negocio con su respectivo objetivo, plan de marketing, presupuesto, recursos humanos y estrategias de venta. Previo a la expoferia, las clases pedagógicas serán complementadas con ayuda de la plataforma Moodle, que es un software libre web para controlar y hacer seguimiento de los avances de los estudiantes en el desarrollo de sus proyectos de emprendimiento.

Para el éxito de este proyecto es necesario capacitar a los docentes en temas de emprendimiento y en las Tics, a través de la habilitación de un aula de innovación con conectividad a internet, acompañado del aumento de las horas pedagógicas al curso de EPT y en el uso de la plataforma Moodle en el proceso de aprendizaje. (Blas & Rojas, 2016)

❖ **Vallejos, Modesto (2024) Tesis: “Diseño de un proyecto para la promoción del emprendimiento juvenil desde el ámbito escolar en la provincia de Cutervo, Departamento de Cajamarca (Perú)”**

Esta propuesta de proyecto se desarrolla en una zona rural en donde hay altas tasas de deserción escolar debido a que los centros educativos no les preparan para el mercado laboral, la carga familiar, la escasez de recursos económicos, falta de políticas de apoyo institucional entre otros. De acuerdo al investigador, desarrollar una cultura de emprendimiento en los jóvenes de Cutervo facilitaría a que ellos mismos aborden sus problemas a través de soluciones innovadoras y emprendedoras, por lo tanto, propone dos estrategias (Vallejos, 2024):

- Emprendimiento juvenil en escuelas; a través de talleres y concursos de emprendimiento en donde los jóvenes propongan ideas de negocio, con la orientación y retroalimentación de expertos y empresarios locales. Además, de buscar la

participación de la comunidad en general para identificar los problemas locales, así como sus soluciones.

- Mejora docente; contratando expertos en el tema de emprendimiento y del uso de las TICs adaptadas a las necesidades del contexto rural además de programas de formación continua.

❖ **Licona, Luis (2021) Tesis: “El emprendimiento en telebachillerato, una propuesta para contrarrestar la deserción escolar”**

La presente investigación se desarrolló con estudiantes de entre los 14 y 16 años de edad de un colegio público de una zona rural de Valsequillo, México. El objetivo de la propuesta es motivar a los estudiantes para que puedan encontrar la motivación para que no abandonen los estudios para dedicarse a trabajar o para actividades ilícitas o de vagancia. Debido a que los adolescentes de hoy se encuentran inmersos y distraídos en las redes sociales, la metodología de la propuesta es de campo, es decir, los mismos alumnos adquirirán los conocimientos y por consecuencias las habilidades de emprendimiento a través de la experiencia propia, porque es la mejor forma de crear conocimiento. La propuesta está estructurada en las siguientes etapas (Licona, 2021):

- Etapa de inicio: el docente presenta a los grupos de estudiantes el proyecto de emprendimiento que debe integrar a las TICs y los conceptos básicos de economía.
- Etapa de desarrollo: Se explica los tipos de mercados presentes en la comunidad para que los alumnos realicen trabajo de campo sobre algún bien o servicio que se pueda implementar, así como de la red social que utilizarán para la venta del producto y el tipo de contenido.
- Etapa de cierre: Se redacta el plan de negocio a fin de que el alumno cree su empresa o negocio.

## **2.5 MARCO TEÓRICO**

### **2.5.1 Enfoques**

Conceptos como educación y emprendimiento se ven reflejados en el Objetivo de Desarrollo Sostenible 4: Educación de calidad. Este objetivo tiene 10 metas, entre las que figura que para el 2030 crezca considerablemente la cantidad de jóvenes y adultos que cuenten con las

capacidades necesarias (técnicas y profesionales) que les permita acceder a un trabajo decente o que inicie un emprendimiento (UNESCO, s.f.).

En este marco, la presente investigación aborda 2 enfoques de desarrollo:

- **Enfoque de desarrollo de capacidades**

Este enfoque es un proceso mediante el cual las personas y organizaciones pueden obtener, fortalecer o mantener aptitudes que les permitan establecer y lograr los objetivos de desarrollo que se propongan. Así, a fin de que el Estado trabaje en función de este enfoque, se debe tener en cuenta que el desarrollo de capacidades forma parte de una visión mucho más grande: a una estrategia de desarrollo nacional o a un plan de empoderamiento en los ámbitos económico o social u otro de algún tema específico (PNUD, 2009).

- **Enfoque de equidad e inclusión social**

Vivimos en un contexto de desigualdad tanto en la esfera política como en la socioeconómica, lo que tiene un impacto perjudicial para la sociedad generando que los ciudadanos no puedan ejercer sus derechos plenamente (OEA, 2016).

La inclusión social está fuertemente ligada a la equidad ya que en una situación de igualdad las personas podrían tener las mismas condiciones y oportunidades sin distinción, es decir, nadie sería excluido. El paradigma de hoy en día es crecer para igualar e igualar para crecer, es decir, eliminar las barreras que impidan un acceso equitativo a las oportunidades para el desarrollo. Con el fin de reducir la inequidad y exclusión social muchos países han implementado proyectos innovadores contra la pobreza. Entre estas iniciativas se ha visto la implementación de la inclusión productiva que consiste en su mayoría en programas que acompañan a participantes en sus emprendimientos, asociaciones o colectividades, en su mayoría de clase media baja (OEA, 2016).

## **2.5.2 Conceptos**

### **2.5.2.1 Emprendimiento:**

El emprendimiento es un motor importante de la economía de un país y está relacionado a la creación de empresas que incorporan temas como: progreso tecnológico, innovación, mejora

de procesos productivos, eficiencia e ingreso a nuevos mercados. Así, el impulso del emprendimiento es de suma importancia para mejorar la empleabilidad e ingresos (OCDE, CAF, & CEPAL, 2017).

Este concepto se interrelaciona con lo que indica el Currículo Nacional de Educación, pues considera que el emprendimiento está muy relacionado con el desarrollo social, económico y ambiental, por tal motivo, es necesario que las escuelas formen ciudadanos con la capacidad de emprendimiento que les permitirá desenvolverse exitosamente en un futuro lleno de cambios (MINEDU, 2016). Asimismo, al igual que la CEPAL, el MINEDU señala que el emprendimiento facilita la conexión con la empleabilidad, a través de la generación de habilidades socioemocionales y técnicas.

### **2.5.2.2 Innovación**

Con relación al concepto de innovación, la literatura la enfoca desde diversos puntos de vista, entre los cuales se tienen:

La innovación es un proceso mediante el cual un producto o servicio se renueva mediante: la aplicación de nuevos procesos o técnicas que mejoran la oferta del mismo, la penetración en nuevos mercados y/o la creación de nuevas tecnologías (Universidad Autónoma del Perú, s.f.). Complementando este concepto, el CIDE PUCP señala que la innovación incluye la transformación de un producto, servicio, proceso o método comercial y que puede brindar una nueva dimensión a las prácticas de negocios, organización del trabajo y relaciones externas que se puede presentar en el ámbito de la tecnología, medicina, educación, negocios, entre otros; asimismo señala que toda innovación debe crear un impacto en el entorno social, económico, ambiental, etc (CIDE PUCP, 2023).

En la presente investigación se ha identificado 2 enfoques del concepto de innovación relacionados a emprendimiento, por una parte se tiene la visión del MINEDU; y por otra, la visión del especialista de la consultora que contrató el MINEDU. Las diferencias identificadas se deben a que el MINEDU enfoca la innovación desde el punto de creatividad, y la consultora enfoca a la innovación desde el punto de aplicar el uso de las TIC en el emprendimiento. Esto se puede ver en las afirmaciones del especialista del MINEDU encargado de la elaboración del Manual de Orientaciones Pedagógicas que guía el concurso en relación al emprendimiento: *“estén relacionados con el desarrollo del pensamiento creativo”* (entrevista a especialista del MINEDU, Niels Hidalgo, 2022); y lo que señaló la representante de la consultora Hero Startup: *“si queremos llevar el emprendimiento a otro nivel, tenemos que*

*pensar en tecnología y hacerlos escalables” (entrevista a mentora y coordinadora del Taller de Incubadora, Elva Flores, 2021).*

Por tanto, se considera importante mostrar los diferentes enfoques del concepto de innovación que se relacionan al emprendimiento y específicamente, a la visión que guía a la estrategia de intervención Crea y Emprende 2019.

### **2.5.2.3 Competencias**

El concepto de competencias es muy importante en la estrategia de intervención Crea y Emprende puesto que su finalidad es, justamente, fortalecer la competencia de gestionar emprendimientos en los alumnos. Así, el MINEDU señala lo siguiente: una competencia es la facultad de combinar distintas capacidades para lograr un objetivo específico en una situación determinada, actuando con ética y pertinencia. Una persona competente comprende la situación que debe afrontar y analiza las posibilidades que podrían resolverla, lo que implica contar con conocimientos y habilidades propias para idear estrategias y del entorno con el fin de tomar decisiones y ejecutar la estrategia empleada (MINEDU, 2016).

Así también, ser competente significa unir los rasgos personales con las habilidades socioemocionales de cada ser humano, lo que contribuirá a que su interacción con sus pares sea más eficaz; esto exigirá a la persona estar alerta respecto a estados emocionales de otros, valoraciones subjetivas, que también influyen en la evaluación y selección de alternativas de solución (MINEDU, 2016).

### **2.5.2.4 Capacidades y Habilidades**

Las capacidades están muy ligadas al desarrollo de competencias, puesto que son recursos que permiten actuar de manera competente y consisten en conocimientos, habilidades y actitudes que permitan afrontar situaciones determinadas. En otras palabras, las capacidades a diferencia de las competencias, es que estas últimas abarcan operaciones de carácter más complejo (MINEDU, 2016).

Por otro lado, las habilidades están relacionadas al talento, práctica o aptitud de una persona con el fin de desarrollar tareas con éxito; a su vez, éstas se dividen en sociales, cognitivas o motoras (MINEDU, 2016)

Así, la estrategia de intervención Crea y Emprende tiene el objetivo de desarrollar capacidades emprendedoras en los alumnos, que, a su vez, los llevará a adquirir la competencia de gestionar emprendimientos.

### **2.5.2.5 Estándares de aprendizaje**

El Currículo Nacional de Educación utiliza estándares de aprendizaje para medir el nivel alcanzado en el desarrollo de una competencia en los alumnos, y de esta manera, identificar cuán lejos o cuán cerca se encuentra el alumno en relación a lo esperado a nivel de aula como a nivel de sistema (MINEDU, 2016).

Para el concurso Crea y Emprende del año 2019 se tuvo 8 criterios de evaluación, en donde cada criterio presenta 4 niveles de logro: en inicio, en proceso, logro esperado y logro destacado; y así obtener un puntaje por cada criterio y una sumatoria final para identificar a los proyectos más destacados (MINEDU, 2016).

### **2.5.2.6 Tecnologías de información y comunicación (TIC)**

Las TICs son un conjunto de servicios a través de redes, softwares y dispositivos de hardware integrados en plataformas que se interconectan y complementan entre sí con el fin de organizar información y datos de modo que contribuyan con la productividad ciudadana y una mejora en la calidad de vida (PCM, 2011, como lo cita CONCYTEC, s.f.).

El CONCYTEC señala que a partir de octubre del 2015 se impulsó el uso de las TICs con el fin de reforzar la inclusión de Perú dentro de las economías basadas en conocimiento. Este impulso se dio mediante la reunión de diversas instituciones académicas y de investigación, de gremios y/o asociaciones, instituciones de investigación, instituciones gubernamentales y empresas nacionales y extranjeras relacionados al sector de las TICs (CONCYTEC, s.f.).

Al respecto, el Currículo Nacional de Educación menciona que el incremento del conocimiento y la masificación de las TICs ha propiciado la desaparición de ciertos puestos de trabajo tradicionales, por lo tanto su principal objetivo relacionado al tema laboral y emprendimiento es desarrollar la competencia de que los alumnos se puedan desenvolver fácilmente en los entornos virtuales generados por las TICs y pueda usar estas herramientas para generar valor. (MINEDU, 2016).

En este contexto, es importante mencionar que los progresos tecnológicos relacionados a las TICs y la demografía, impactan fuertemente en el mundo laboral, provocando cambios, ya sea añadiendo nuevos puestos de trabajo que exigen una mano de obra diferente (Miguel, 2014) o relegando puestos de trabajo tradicionales como se señaló previamente, en razón a ello, aplicar las TICs en el emprendimiento es importante para poder avanzar y adaptarse en medio del entorno laboral cambiante.

### 2.5.2.7 Metodologías de emprendimiento

Dentro de las principales metodologías que han sido las más utilizadas durante el concurso Crea y Emprende se tienen a:

- Design Thinking

Este método sirve para generar ideas innovadoras con el fin de solucionar y atender las necesidades de los usuarios de una manera tecnológicamente factible que aporte valor al cliente y sea una gran oportunidad para el mercado. Este proceso se compone de 5 etapas (Dinngo, s.f.):

1. Empatía: esta etapa consiste en comprender las necesidades de los usuarios.
2. Definición: en esta etapa se escoge la información más relevante que aporte valor y ayude a identificar soluciones clave para obtener un resultado innovador.
3. Ideación: en esta etapa se generan diferentes opciones sin desechar ninguna dado que podría dar lugar a una solución visionaria.
4. Diseño: en esta etapa se construyen los prototipos palpables de las ideas generadas previamente.
5. Testeo: en esta última etapa se prueban los prototipos con los usuarios implicados de modo que se pueda identificar mejoras en el prototipo de modo que se pueda convertir en la solución más óptima.

Cabe resaltar que esta metodología fue principalmente utilizada por la mayoría de docentes que participaron en el Concurso Crea y Emprende y la que ha sido mayormente difundida también: *“nosotros trabajamos con una metodología, la metodología del Design Thinking, que obviamente está introduciéndose en el país cada vez más”* (especialista del MINEDU, 2023).

- Lean Startup

Esta metodología permite aumentar las probabilidades éxito de un negocio mediante 3 pasos (UNIR, 2022):

1. Construir: en esta etapa se traslada la idea a un producto material de acuerdo a las características que el emprendedor considere prioritarias, posteriormente se obtiene un prototipo de producto que cuenta con funciones básicas y ayudará a identificar la reacción del cliente, y con los datos recogidos saber qué tipo de público está interesado en el producto.

2. Medir: en esta etapa uno con qué recursos se cuenta para garantizar el éxito del producto, así como recabar información sobre el mismo y la reacción de los usuarios.
3. Aprender: en esta última etapa, el emprendedor aprende de los resultados recogidos y se vuelve a iniciar el ciclo con el fin de elaborar el producto final, dado que ya se cuenta con información relevante sobre opiniones de stakeholders, usuarios, entre otros.

A pesar de que esta metodología ha sido mencionada en el Manual de Orientaciones Pedagógicas, no ha sido muy usada por los docentes.

- **Modelo Canvas**

Da Silva (2021) señala que el Modelo Canvas permite crear modelos de negocio dinámicos y adaptables al contexto. Tiene un formato de 9 bloques organizados en 4 áreas: infraestructura, oferta, clientes y finanzas; que ofrece un panorama global y simplificado del proyecto de negocio.

Además, este modelo nos permite visualizar aspectos tanto internos como externos de una empresa. Aspectos internos como actividades, recursos, redes y costos. Por el lado de aspectos externos lo relacionado al mercado o entorno como la segmentación, propuesta de valor, canal de distribución, relación clientes - fuente de ingresos (Zendesk, 2023).

- **Punto de equilibrio**

El cálculo del punto de equilibrio es muy importante en el emprendimiento puesto que es un indicador de las ganancias en un negocio. De los 6 docentes participantes, 4 aplicaron este cálculo, como se podrá ver en la sección del análisis de la variable “Logros alcanzados en el desarrollo de competencias relacionadas a temas de emprendimiento e innovación”.

### **2.5.2.8 Gerencia Social**

La presente investigación se encuentra dentro del marco de la Gerencia Social porque busca la creación de valor público y en cómo los roles de distintos actores de un programa se engranan de tal manera que hace posible el logro de los objetivos programados y así pueda impactar de manera positiva en la sociedad. (Mokate & Saavedra, 2006)

La gerencia social entendida dentro del marco de los proyectos y programas de desarrollo; tiene en cuenta dos miradas a la hora de desarrollarlos, los factores internos y externos; de formular programas que busquen generar impactos positivos en los más vulnerables, pobres o excluidos; y del concepto de “cogestión” entendida como la delimitación de los roles y funciones de los distintos actores sociales dentro de un marco institucional o político (Bobadilla D. P., 2004). En relación a ello, la investigación busca identificar los factores que contribuyeron o limitaron la implementación de la estrategia de intervención Crea y Emprende 2019.



## CAPÍTULO III

### DISEÑO METODOLÓGICO

#### 3.1 FORMA DE LA INVESTIGACIÓN

La modalidad de estudio de la presente investigación es el “Estudio de caso” dirigido a los 6 equipos finalistas del año 2019 del Concurso Crea y Emprende.

El estudio de caso permite abordar de manera más profunda una situación particular y tiene una ventaja sobre otros métodos de investigación pues se considera que es un método muy útil para el estudio de asuntos humanos (Durán, 2012), así también Yin (s.f.) señala que un estudio de caso es una pregunta empírica que busca investigar un fenómeno social dentro de su propio contexto; así que, dadas estas definiciones, el estudio de caso ha permitido investigar con mayor detalle los factores que contribuyeron o limitaron la implementación de esta estrategia de intervención a partir de la experiencia de los equipos finalistas y demás actores sociales envueltos (Yin, s.f.).

En la presente investigación, se estudió el rol de los actores sociales en la coordinación interinstitucional para conocer si ésta permitió alcanzar los objetivos del concurso, se identificó los logros alcanzados en el desarrollo de habilidades en temas de emprendimiento e innovación, así como un análisis sobre si el Taller de Incubadora de Emprendimientos fortaleció las capacidades de emprendimiento en los estudiantes.

Así también, la investigación se basó en el análisis subjetivo de los diferentes actores sociales que se vieron envueltos a lo largo de la estrategia de intervención. Se recogieron percepciones, opiniones, entre otros, que permitieron identificar los factores que contribuyeron o limitaron la implementación de la estrategia de intervención. Para poder recabar la información mencionada se aplicaron entrevistas estructuradas y semiestructuradas dirigidas a los alumnos, docentes, especialistas de las UGEL y de las DRE, un especialista del MINEDU y a un especialista de la consultora de emprendimiento e innovación Hero Startup.

Al ser un concurso a nivel nacional, los equipos finalistas provinieron de distintos lugares del Perú, como se pudo ver en el desarrollo del contexto social. La información obtenida de los actores sociales fue mediante llamadas telefónicas, videoconferencias y WhatsApp. La información documental se obtuvo de los portales web del MINEDU y consultas realizadas a través del módulo de “Acceso a la Información” del Portal de Transparencia del MINEDU, la que fue remitida por correo electrónico.

### **3.2. ESTRATEGIA METODOLÓGICA**

La estrategia metodológica de la presente investigación es cualitativa, en razón a ella se han aplicado técnicas metodológicas cualitativas para el recojo de información, a fin de conocer percepciones, opiniones y distintas perspectivas de los actores sociales envueltos en la estrategia de intervención Crea y Emprende.

La investigación cualitativa permite analizar casos concretos en un determinado contexto local y temporal, lo cual permite tratar con situaciones particulares (Flick, 2004), por tal motivo, se ha concluido que la metodología más óptima de analizar el caso particular de los equipo finalistas del concurso Crea y Emprende, se realice con técnicas cualitativas que permiten un análisis profundo y detallado de los factores que limitaron y contribuyeron la implementación de la estrategia de intervención. Así también, dado que se ha obtenido información de los actores sociales involucrados en la implementación de la estrategia de intervención Crea y Emprende. La investigación cualitativa es muy útil para interpretar la ocurrencia de los distintos fenómenos en términos del significado que le dan los actores (Durán, 2012), a través de entrevistas, conversaciones, grabaciones, entre otros.

### **3.3 TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS DE RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN**

Para esta investigación, se aplicaron 4 tipos de técnicas de recolección: entrevista estructurada, entrevista semiestructurada, grupo focal y revisión documentaria.

#### **a) Entrevista estructurada**

Esta entrevista se dirigió a los 13 estudiantes que quedaron en los 6 equipos finalistas. Estuvo constituida por preguntas cerradas en su gran mayoría y algunas preguntas abiertas con el fin de precisar ciertos aspectos de la entrevista. La entrevista cerrada se realizó mediante la aplicación de formularios de google, que nos permitió remitir cada entrevista mediante un link a través del cual cada estudiante pudo escoger las opciones de cada pregunta cerrada y expresar su opinión mediante las preguntas abiertas. Se escogió en su mayoría preguntas cerradas debido a que se buscaba información específica sobre las metodologías de enseñanza y la comprensión de los temas que fueron los criterios de calificación para cada proyecto. Por tanto, se buscó obtener una gran cantidad de información de estos temas a fin de recolectar información sobre las variables del objetivo 2 de la presente investigación: "Identificar el logro alcanzado en el desarrollo de habilidades en temas de emprendimiento e innovación durante el concurso".

Como lo señala Ortega, las preguntas cerradas permitieron que se pueda tener un mayor control de la información a obtener y contar con resultados más concretos (Ortega, s.f.).

b) Entrevista semiestructurada

La entrevista semiestructurada permitió que se pueda recabar información útil mediante la formulación de preguntas abiertas, donde los entrevistados podían expresar sus opiniones libremente, y mixtas, donde los entrevistados debían responder preguntas con opciones pre establecidas. Este instrumento fue aplicado a los 6 docentes de la etapa final, a 1 especialista del MINEDU, 1 representante de la Unidad de Gestión Educativa Local de Arequipa, 1 representante de la Dirección Regional de Educación de Arequipa y 1 coordinadora de la empresa Hero Startup quien estuvo presente en la etapa final del concurso. Este tipo de entrevistas son de gran utilidad dado que ofrecen un margen de maniobra considerable para sondear a los entrevistados y mantener una flexibilidad para poder ahondar en las ideas que surjan a medida que se desarrolla la entrevista (Ortega, s.f.).

Se trató de entrevistar a todos los principales actores sociales que fueron parte del concurso a lo largo de todas sus etapas, con el fin de conocer sus percepciones y cómo se interrelacionaron con los demás actores sociales envueltos.

c) Grupo focal

Se realizó un grupo focal con el fin de fomentar la discusión sobre diversos temas relacionados a las variables identificadas, así como contrastar la información recabada a través de las entrevistas.

El grupo focal se realizó con 4 alumnas, que fueron parte de los equipos finalistas, respecto a su percepción del concurso en cada etapa, así como de los actores sociales envueltos, ya sean los docentes, los organizadores del concurso en cada etapa, entre otros. Se realizó este focus group a fin de motivar a las alumnas a expresarse libremente y se pueda obtener información valiosa con el propósito de comprender qué está funcionando y qué no y el por qué (Dörnyei, 2007, como se citó en Rodas y Pacheco, 2020).

Así también se recogió sus recomendaciones y las fortalezas y debilidades que detectaron desde su punto de vista, lo que nos permitió ampliar nuestro panorama

respecto a los factores que facilitaron o dificultaron el cumplimiento de las responsabilidades de los actores; así como la gestión de los procesos.

Cabe resaltar que la duración del focus group fue de aproximadamente 2 horas (1 hora y 53 minutos), que es el tiempo promedio que permite obtener información relevante para el tema de investigación (Kuhn, 2018, citado por Rodas y Pacheco, 2020), y teniendo en cuenta el límite físico y psicológico de las personas, el focus group no debería prolongarse más tiempo (Krueger y Casey, 2000, citado por Rodas y Pacheco, 2020).

#### d) Revisión documentaria

La revisión documentaria se centró en las Bases del concurso Crea y Emprende, la Guía Metodológica del año 2019 e información recibida por parte del MINEDU como respuesta a una solicitud hecha por el equipo de investigación.

### 3.4 FUENTES DE INFORMACIÓN

Para la presente investigación se obtuvo información de fuentes primarias y secundarias. Las principales fuentes primarias fueron:

- Especialistas: de la UGEL, DRE, MINEDU y Hero Startup
- Docentes de los equipos finalistas
- Alumnos de los equipos finalistas.
- Coordinadora de la consultora Hero Startup.

Respecto a la fuente secundaria, se utilizó documentación relacionada a las Bases del Concurso, al Manual de Orientaciones Pedagógicas que utilizaron los docentes para el desarrollo de sus clases y otros documentos de gestión del concurso.

### 3.5 DISEÑO MUESTRAL

#### Población y determinación de la muestra

##### Población

La población está representada por 30 alumnos que conformaron los 6 equipos finalistas del concurso Crea y Emprende y pasaron a la etapa nacional; así como 6 docentes del curso de Educación para el Trabajo, quienes lideraron cada equipo.

##### Tipo de selección

El tipo de selección es no probabilístico, dado que se busca realizar un análisis interpretativo. Las personas entrevistadas que participaron en este estudio de caso, lo hicieron de manera voluntaria y los datos fueron aportados en gran parte por los mismos participantes del estudio de caso; los docentes fueron quienes proporcionaron los datos de los alumnos con quienes participaron en el concurso Crea y Emprende 2019, así como los datos de los representantes de la DRE, UGEL y del MINEDU.

### Tamaño de la muestra

La muestra está conformada de la siguiente manera:

- 6 docentes del curso de Educación para el Trabajo finalistas del concurso.
- 13 alumnos de los equipos finalistas.
- 1 representantes de la UGEL
- 1 representante del MINEDU
- 1 representante de la DRE
- 1 especialista de la consultora Hero Startup

### 3.6 DEFINICIÓN DE VARIABLES

Las variables a estudiar de acuerdo a las preguntas son las siguientes:

**Tabla 2**

*Preguntas específicas y variables*

PREGUNTAS	VARIABLES	FUENTE
¿Cuáles fueron las facilidades y dificultades en el cumplimiento de roles de los actores sociales?	V 1.1: Cumplimiento de roles de los actores sociales.	Bases del Concurso Docentes y especialistas de UGEL, DRE y MINEDU
	V1. 2: Coordinación entre los actores sociales	Especialista del MINEDU Especialista de la DRE Especialista de la UGEL Docentes
2. ¿Cuál fue el logro alcanzado en el desarrollo de habilidades en temas de emprendimiento e innovación?	V2.1: Aplicación de las metodologías del MOP	Manual de Orientaciones Pedagógicas 2019 Docentes Alumnos
	V2.2: Mentoría virtual en el mejoramiento de los proyectos de emprendimiento	Docentes
	V2.3: Logros alcanzados en el desarrollo de los criterios de evaluación	Docentes Alumnos
3. ¿Cuál fue la percepción de los actores sobre el Concurso Crea y Emprende 2019?	V3.1 : Opinión de los docentes y estudiantes sobre el concurso Crea y Emprende 2019.	Docentes Alumnos
	V3.2: Opinión de los capacitadores sobre el concurso Crea y Emprende 2019.	Especialista del MINEDU Especialista de la Consultora Hero Startup

*Nota:* Fuente: Elaboración propia

De las variables identificadas de acuerdo con las preguntas de investigación, se tienen las siguientes definiciones:

**Tabla 3**

*Definición de las variables*

OBJETIVO	VARIABLES	DEFINICIÓN
Identificar las facilidades y dificultades en el cumplimiento de roles de los actores sociales.	V1.1: Cumplimiento de roles de los actores sociales.	Esta variable busca identificar las facilidades y dificultades de los actores sociales: docentes, especialistas de la DRE y la UGEL y especialista del MINEDU, en el cumplimiento de sus roles de acuerdo a las Bases del concurso.
	V1.2: Coordinación entre los actores sociales.	Esta variable se refiere a las facilidades y dificultades que se presentaron durante la coordinación entre actores sociales.
Determinar los logros alcanzados en el desarrollo de habilidades en temas de emprendimiento e innovación.	V2.1: Aplicación de las metodologías del MOP.	Esta variable busca identificar las metodologías que aplicaron los equipos finalistas en el desarrollo de sus proyectos de emprendimiento.
	V2.2: Mentoría virtual en el mejoramiento de los proyectos de emprendimiento.	Esta variable, busca conocer si la mentoría virtual influyó de manera positiva en el desarrollo de proyectos de emprendimiento.
	V2.3: Logros alcanzados en el desarrollo de los criterios de evaluación.	Esta variable, busca conocer si se logró el desarrollo de habilidades de emprendimiento e innovación a partir del nivel de desarrollo de los diferentes criterios de evaluación después de la mentoría virtual.
Conocer la percepción de los actores sobre el Concurso Crea y Emprende 2019.	V3.1 : Opinión de docentes y alumnos sobre el concurso Crea y Emprende 2019.	Esta variable busca conocer la opinión de los estudiantes y docentes acerca del concurso Crea y Emprende con relación a los aspectos positivos y negativos percibidos.
	V3.2: Opinión de los especialistas sobre el concurso Crea y Emprende 2019.	Esta variable busca conocer la opinión de los capacitadores del Taller Incubadora de Emprendimiento sobre el concurso Crea y Emprende 2019.

*Nota:* Fuente: Elaboración propia

### 3.7 TRABAJO DE CAMPO

Debido a que el trabajo de campo se realizó en contexto de pandemia por el virus de la COVID-19 y en declaratoria de emergencia nacional, las entrevistas se realizaron por llamadas telefónicas, reuniones por el aplicativo de videollamadas de zoom así como entrevistas remitidas virtualmente mediante formularios de google. Los actores fueron contactados en base a que la coordinadora de la consultora Hero Startup facilitó los contactos

de los docentes ganadores del concurso y a su vez, los docentes brindaron los números telefónicos de sus alumnos y contactos de los especialistas de las UGEL y MINEDU.

El desarrollo del tema de investigación comenzó en el 2021 y el trabajo de campo en los meses de octubre a diciembre del 2022. Se contactó con el especialista de la consultoría, quien remitió los contactos de los docentes finalistas, quienes a su vez facilitaron los celulares de los alumnos finalistas del concurso correspondiente al año 2019.

Posteriormente se realizó una encuesta virtual con preguntas cerradas acerca del programa de Crea y Emprende a todos los alumnos finalistas, cuyos resultados fueron vaciados a una tabla de excel. La información obtenida nos ayudó a identificar cuáles fueron las competencias desarrolladas en cuanto a emprendimiento e innovación, las dificultades que tuvieron los estudiantes y su percepción acerca del programa. A partir de este análisis, se identificó los puntos más interesantes a profundizar a través de un focus group a través de una videoconferencia con 4 representantes de los alumnos finalistas, la misma que fue transcrita en word y vaciada en un cuadro excel.

Para corroborar dicha información, se realizaron entrevistas semi abiertas a los docentes finalistas a través de llamadas telefónicas o videoconferencias con una duración de 1 hora aproximada. Además, se pudo conocer a más detalle cómo fueron las coordinaciones entre los docentes con sus superiores, las dificultades o facilidades que tuvieron para el cumplimiento de sus funciones y su percepción del programa llevado a cabo en el 2019. Todo esto fue transcrito y vaciado a una tabla excel de acuerdo a las variables propuestas en la presente investigación.

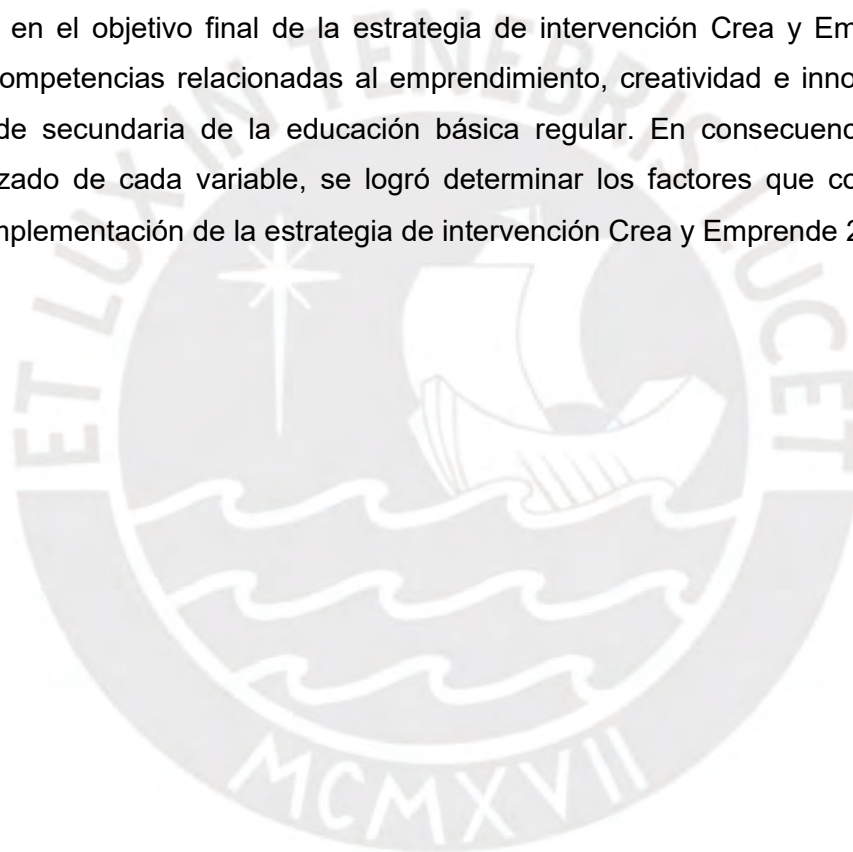
Finalmente, se contactó con representantes de la UGEL, la DRE, del MINEDU y de la consultora Hero Startup, a través de videoconferencias, llamadas telefónicas y correos electrónicos, para contrastar la información brindada por los alumnos y docentes acerca de las coordinaciones entre ellos en las distintas etapas del concurso, sus apreciaciones acerca de las facilidades y dificultades para cumplir con sus funciones y su percepción del programa, los cuales fueron transcritos y llevados a una tabla excel.

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

Toda la información recogida mediante entrevistas, documentos metodológicos como el Currículo Nacional, las Bases del Concurso, normativa, fue almacenada para su posterior análisis. En el caso de las entrevistas, éstas fueron desagregadas en tablas de Excel, donde se extrajo fragmentos de las entrevistas y focus group para agruparlos por variables y de ese modo, tener la información para posteriormente analizarla a fin de identificar los hallazgos

sobre el cumplimiento de roles de los actores sociales de acuerdo a las bases del programa, de las habilidades de emprendimiento e innovación alcanzados y de la percepción de los actores sociales respecto al taller de incubadora de emprendimiento. Todo esto permitió dimensionar cuáles fueron los factores que limitaron o facilitaron la implementación del programa de Crea y Emprende 2019. Es importante mencionar, que el programa de Crea y Emprende ha seguido dándose en los diferentes años con cambios sustantivos acerca del modelo desarrollado del 2019.

Posteriormente se realizó el análisis e interpretación de variables, para lo cual, se extrajo la información que compete a cada una de las 7 variables determinadas, clasificadas por objetivos de la investigación; y se procedió a identificar el comportamiento de cada variable y cómo influyó en el objetivo final de la estrategia de intervención Crea y Emprende 2019: Desarrollar competencias relacionadas al emprendimiento, creatividad e innovación en los estudiantes de secundaria de la educación básica regular. En consecuencia, gracias al análisis realizado de cada variable, se logró determinar los factores que contribuyeron o limitaron la implementación de la estrategia de intervención Crea y Emprende 2019.



## CAPÍTULO IV

### PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

En el presente capítulo se presenta, analiza e interpreta los resultados obtenidos mediante las entrevistas cerradas y abiertas a los distintos actores, así como del focus group realizado a los alumnos concursantes de Crea y Emprende 2019. Así también, es importante recalcar que las entrevistas fueron vaciadas en una matriz de consistencia identificadas que se muestran en la tabla 2.

Con la información recolectada y juntamente con el análisis aplicado en base a la teoría que brinda la Gerencia Social, se procedió a analizar los factores que facilitaron o dificultaron la eficacia del concurso Crea y Emprende 2019, y se procedió a redactar los hallazgos.

#### 4.1 FACILIDADES Y DIFICULTADES EN EL CUMPLIMIENTO DE LOS ROLES

El cumplimiento de roles y/o responsabilidades, de acuerdo a las Bases, es un factor fundamental para el cumplimiento de los objetivos planteados, por tal motivo se procede a analizar los factores que facilitaron o dificultaron la variable durante el desarrollo del concurso.

##### 4.1.1. Cumplimiento de roles de los actores sociales

###### 4.1.1.1 Facilidades en el cumplimiento de las responsabilidades

En esta sección, se analizarán los factores que facilitaron a los actores sociales el cumplimiento de sus responsabilidades de acuerdo a las Bases. Se analizarán las responsabilidades y roles de los docentes, especialistas de las UGEL, DRE y MINEDU en base a la información obtenida de las entrevistas y Bases del concurso (MINEDU, 2019).

##### 1. Desarrollo de mecanismos alternos de financiamiento

Un factor importante que facilitó el cumplimiento de roles a pesar de contingencias tales como la falta de presupuesto o recursos para asumir distintos gastos o necesidades propias del programa, fue el desarrollo de mecanismos alternos de financiamiento con el que contaban algunas instituciones educativas, por ejemplo: contar con una caja chica y la realización de actividades de ventas. Gracias a estos mecanismos se logró generar recursos económicos necesarios para poder desarrollar el proyecto de emprendimiento, ambientar las Expo ferias, así como cubrir pasajes y estadías durante los concursos, entre otros. Dentro de las actividades de financiamiento observadas, se ha identificado las siguientes: vender los productos que eran parte de los proyectos de emprendimiento,

vender productos golosinarios y apoyarse en los fondos que generaba la propia institución educativa a través de ventas de los productos generados en las clases de EPT o mediante actividades organizadas por la APAFA: *“(…)industria textil, ahí ellos hacen los botines, venden y de ahí se obtienen ganancias , en alimentaria, por ejemplo, en alimentaria ellos preparan diferentes potajes que son vendidos también ahí en el colegio por los mismos estudiantes y todas las ganancias se van acumulando (...)”* (Entrevista a docente Ada Cadenillas, 2021), *“(…)en el área de trabajo tengo cero soles, pero por las acciones que se ejecutan a lo largo del año tenemos como un fondo que lleva compromisos de resistencia (...), si no hubiéramos tenido que hacer todo por gestiones y que cada colegio con sus propios recursos del estudiante y hubiéramos tenido que asumir la responsabilidad del director del colegio”* (Entrevista a docente Jean Bellido, 2021).

## **2. Conocimientos previos y/o experiencia en el tema de emprendimiento.**

De acuerdo a las entrevistas, se ha identificado que los docentes que contaban con conocimientos previos de las metodologías de emprendimiento se han desempeñado de mejor manera durante el concurso. Muchos docentes señalaron que ya habían participado en concursos anteriores de Crea y Emprende o similares o que habían tenido experiencia como emprendedores, lo que les facilitó la enseñanza de emprendimiento a los alumnos e incluso les ayudó a anticiparse en la enseñanza del tema dado que las Bases y Manual de Orientaciones Pedagógicas fueron publicadas 2 semanas antes del concurso, como lo mencionan 2 docentes: *“(…) yo tengo un conocimiento técnico de lo que es administración ya que aquí en la ciudad de Arequipa administro varios de mis negocios, ahora, darle esos conocimientos a los alumnos es muy satisfactorio ya que ahí los dejas el chip para emprendimiento (...)”* (entrevista a docente Jean Bellido, 2021), *“(…) en el periodo académico que trabajamos yo ya vengo impulsando el tema de modelo de negocio, por decirlo así, en la etapa anterior, el primer periodo, por ejemplo ya trabajamos habilidades blandas y trabajos con design thinking (...)”* (entrevista a docente Yoshy Liberato, 2021).

## **3. Compromiso de los actores que se vieron involucrados**

Este es uno de los factores más importantes dado que hizo posible el cumplimiento de los objetivos del proyecto a pesar de las dificultades o carencias que se presentaron. Se pudo ver un compromiso por parte de docentes y alumnos, quienes dedicaron horas extras (horas después de clases y durante los fines de semana) a la enseñanza y aprendizaje de emprendimiento y al desarrollo del proyecto de emprendimiento; así como a la búsqueda de información de otras fuentes, tales como internet, otros especialistas,

entre otros. Así también se ha podido ver que su principal motivación ha sido personal enfocada en su rol de educadores, debido a que los docentes querían incentivar el emprendimiento en sus alumnos, búsqueda de talentos, disminuir la deserción escolar, que los estudiantes puedan usar esta experiencia para postular a Beca 18, entre otros, que son parte de su labor de educadores, como lo mencionan los docentes: *"de verdad, déjeme decirles que el trabajo no solamente se ha visto en aula, sino que también, de verdad ha habido un compromiso extra (...) hemos tenido que reunirnos con ellos para poder continuar y poder reforzar algunos aspectos que todavía no les quedaban muy claro (...)"*(entrevista a docente Yoshly Liberato, 2021), *"mi postulación fue más por temas personales porque me gustaba el emprendimiento y quería incentivar eso en mis alumnos"* (entrevista a docente Raul Aquise, 2023).

Así también se ha visto que los directores y padres de familia han jugado un rol muy importante porque estuvieron apoyando a los docentes y alumnos durante el desarrollo de las etapas del concurso: *"(...)bueno con los padres de familia ellos estuvieron entusiasmados porque sus hijos ganaran concursos (...) y los padres ahí apoyándonos, vendíamos nuestros propios productos, vendíamos (nuestros productos) en el colegio y como las mamás vendían a sus amistades, de una y otra manera todos apoyándonos (...)"* (entrevista a docente Ana María Cadenillas, 2021), *"es muy importante la participación del director, es clave para que pueda darse, no será económicamente, pero sí moralmente (...), dando las facilidades al profesor para que pueda darse todo ese trabajo con sus estudiantes (...) así el profesor también se siente motivado respaldado y todo para que pueda ejecutar el trabajo (...)"*(entrevista a docente Raul Aquise, 2021).

#### **4.1.1.2 Dificultades en el cumplimiento de los roles**

##### **1. Falta de asesoramiento en emprendimiento por parte del MINEDU**

De acuerdo con las Bases, el MINEDU debía brindar una mentoría virtual a los docentes ganadores del concurso a nivel de UGEL con el objetivo de una retroalimentación de los criterios de evaluación para el mejoramiento de los proyectos, de manera que mejoren la puntuación en aquellos criterios de evaluación más bajos; sin embargo, los docentes calificaron a esta mentoría como muy básica y teórica, más que una mentoría de asesoramiento fue una exposición sobre temas que los docentes ya habían visto por su propia cuenta, por tanto, concluyeron que no les fue de gran utilidad, dado que el objetivo de la mentoría era fortalecer y mejorar los proyectos de emprendimiento. Así, se pudo ver que el MINEDU no cumplió con eficacia su rol de asesor, como lo mencionan los

docentes: *“tiene que tener mejoras, porque solo fue una exposición. Se repitió lo del 2017 (...) yo estaba más ocupado yendo a la comunidad, y la capacitación era cuando estaba ahí, y cuando veía los videos, era lo mismo. Los aportes que hicimos fue de iniciativa e investigación propia; y no por la mentoría.”*(entrevista a docente Cristian Peralta, 2021), *“(...)fue algo muy ceñido a lo que encontramos en la parte teórica de los libros (...)o de la información de la internet, no fue algo más real no, una mentoría debió ser algo más real basándonos en nuestra economía por ejemplo en lo que está pasando en nuestro Perú (...) cuando yo compare la información que nos daban con los libros que habían en el internet era idéntico similar o a veces era copiar y pegar (...).”*(entrevista a docente Jean Bellido, 2021).

Una opinión muy similar ha sido expresada por el especialista de la Dirección Regional de Educación de Arequipa, quien ha visto el concurso desde años anteriores y ha percibido que la mentoría brindada a los docentes no ha sido de ayuda, *“de parte del Ministerio de Educación, ha ido empeorando realmente, es en la mentoría (...) anteriormente por lo menos una semana de capacitación y luego una revisión de proyecto (...) en el año 2019 solamente nos dieron una especie de charla y no llegó a más.”* (Entrevista a Especialista de la DRE Miguel Pacheco, 2022).

## **2. Falta de recursos económicos**

Los docentes señalaron el factor económico como una dificultad durante el desarrollo del concurso, algunos docentes y alumnos hicieron esfuerzos para cubrir todos los gastos con sus propios recursos o buscar asesorías ad honorem para el desarrollo de sus clases; en algunos casos recibieron cierto apoyo económico de las UGEL y DRE en los pasajes y alojamiento de sus viajes y algunas instituciones educativas contaban con mecanismos alternos de financiamiento como caja chica o recursos de ventas internas. Esta situación generó incomodidad en los participantes del concurso quienes no se sintieron apoyados por sus UGEL o DRE en las etapas del concurso, como lo mencionan los docentes: *“(...) buscaba asesoramiento ad honorem para recoger recomendaciones del tema, y a veces tenía que poner de mi dinero, ya que los chicos eran de zonas rurales, y no tenían muchos recursos económicos.”* (entrevista a docente Cristian Peralta, 2021), *“(...) no tenemos apoyo, tampoco tenemos presupuesto entonces, este..., nuestra logística es mínima (...).”* (entrevista al docente Raúl Aquisé, 2021).

## **3. Publicación de las Bases a destiempo**

Los docentes mencionan que las Bases no llegan a inicios del año escolar. Algunos docentes que han tenido experiencia en concursos previos de Crea y Emprende, trabajaron con Bases de años anteriores. Si las Bases no llegan a tiempo, los docentes no pueden programar con anticipación sus clases ni de manera precisa dado que no tienen conocimiento de las fechas de las Expo Ferias, siendo la única solución, realizar cálculos estimados y programarse en base a concursos de años anteriores, “(...) *en marzo todavía no había bases para el concurso del 2019, sino yo me basé en las bases del 2018 (...).*” (entrevista a docente Anabelén Aguilar).

#### 4. Falta de difusión del Manual de Orientaciones Pedagógicas (MOP)

Del total de 6 docentes, solo 2 revisaron el MOP del 2019, el resto de docentes no tenía conocimiento del mismo, o conocían sólo las versiones pasadas. El MOP daba pautas para la enseñanza de los temas de emprendimiento en clases, al no tener conocimiento de ellas, los docentes utilizaron diferentes criterios para impartir sus clases y buscar información de fuentes como: internet, profesionales de otras especialidades, cursos de emprendimiento de organizaciones privadas, entre otros. Esta situación denota que faltó difundir el MOP, las Bases señalaban que debía publicarse en la página web de cada UGEL; sin embargo, no fue suficiente canal de difusión para los docentes del concurso, tal como lo señalan: “*No, eso sí no tenía conocimiento (...) tampoco hubo la comunicación adecuada entre la UGEL y la Institución Educativa en presentarnos ese manual.*” (entrevista al docente Jean Bellido, 2021), “*faltó la difusión (...) yo tenía el del 2018. Claro, para ese momento, entonces, no estaba la información actualizada*”, (entrevista a docente Cristian Peralta, 2021), “*en realidad, creo que no se difunde, no sé cómo será en otras instituciones, pero es muy tardío la difusión.*”(entrevista a docente Yoshly Liberato, 2021).

#### 5. Incentivos

Los incentivos del concurso se pueden apreciar en la sección de “Reconocimientos” de las Bases, que contemplaban incentivos para los docentes y alumnos mediante la emisión de una Resolución Directoral para los docentes y diplomas para los alumnos, en la primera, segunda y tercera etapa del concurso, es decir, a nivel de Institución Educativa, UGEL y DRE. Asimismo, una Resolución Directoral puede ayudar a los docentes a postular a mejores puestos de trabajo, ascensos, entre otros; y los diplomas ayudan a los alumnos en mejorar sus postulaciones a becas o programas del estado como Beca 18:

*“gracias a lo del concurso de Crea y Emprende pude obtener una beca con lo del programa del PRONABEC (...) yo y mis compañeros participamos de los cuales fuimos dos que pudimos obtener la beca gracias al concurso” (Focus Group, estudiante Ruth Rosales, 2021).*

En el caso de los docentes, 3 de ellos indicaron que su motivación principal no fue la Resolución Directoral sino que partió de su iniciativa propia debido a distintos factores como: fomentar el emprendimiento entre sus alumnos, identificar talentos para evitar la deserción escolar, gusto personal por el emprendimiento, fomentar actividades en equipo, entre otros: *“mi principal motivación fue promocionar a la institución educativa (...) y que disminuya la deserción escolar en el colegio (...) a los estudiantes también les ayuda para postular a Beca 18.” (entrevista a docente Cristian peralta, 2023), “buscaba talentos en los estudiantes, era algo más personal porque siempre me ha llamado la atención el emprendimiento.”, (entrevista a docente Jean Bellido, 2023)*

Así también, explicaron que las Resoluciones Directorales, si bien les suma puntos en las postulaciones de trabajo, no compensan todo el trabajo que conlleva la participación en el concurso Crea y Emprende, a este factor también se le añade el hecho de que una Resolución que señala haber ganado un concurso suma un determinado puntaje en las postulaciones de trabajo (convocatorias de trabajo que emite el MINEDU); sin embargo, si un docente cuenta con más de una Resolución Directoral de este tipo, no añade más puntos a su postulación. Este último factor no motiva a los docentes a continuar participando en más concursos y el mérito de un docente que ha participado continuamente en concursos educativos no se ve reflejado en el mercado laboral: *“no se tiene en cuenta la meritocracia, piden reconocimientos siempre y cuando hayan ganado un concurso y no hay más incentivo de seguir participando. Un docente que es nuevo y recién ha ganado un concurso tiene el mismo puntaje que un docente que ya tiene experiencia y ha participado en varios concursos, porque solo dan 3 puntos por los concursos, sin importar cuántos sean (...).” (entrevista al docente Jean Bellido, 2023).*

Por otro lado, el representante de la UGEL Arequipa, ha señalado que las Resoluciones son muy importantes para los docentes; sin embargo, de acuerdo a lo manifestado por los y según lo que se ha podido percibir por las entrevistas realizadas, no siempre es cierto. La decisión de ser parte de este concurso ha estado fuertemente relacionada con la decisión personal del docente, de su labor de maestro y de seguir participando en concursos aunque no obtenga mayores beneficios laborales: *“(...) siempre hay resoluciones ministeriales que son muy valiosas para los tutores, para los docentes,*

*porque eso es un documento que les vale para sus concursos (...) ascensos, nombramientos...” (entrevista a especialista del MINEDU, Niels Hidalgo, 2022).*

En relación a los alumnos, los docentes han afirmado que esperaban que sus alumnos, al ganar las diferentes etapas del concurso, obtuvieran algún premio aparte de los diplomas y medallas que señalaban las Bases, como se dio en experiencias de concursos de años anteriores donde entregaron celulares y laptops; sin embargo, los premios y reconocimientos obtenidos no cubrieron sus expectativas, causando desmotivación en los concursantes, quienes sintieron que el concurso no fue relevante para el MINEDU. El equipo ganador a nivel nacional recibió de premio medallas, diplomas y morrales para los alumnos participantes, quienes también se sintieron desilusionados debido a las expectativas que tenían sobre el reconocimiento que recibirían: *“(...) yo me acerqué (...) a un representante del ministerio, le dije, yo he visto años anteriores y no sé si ha faltado gestión o por qué lo están haciendo de esa manera, los jóvenes son adolescentes y los adolescentes siempre necesitan una motivación externa o sea algún premio (...) pero espero que quizás para la próxima porque los jóvenes estaban un poco tristes, desilusionados (...)” (entrevista a docente Anabelén Aguilar, 2021), “(...) al finalizar el concurso en la etapa DRE Llata pues habían anunciado a los ganadores. Bueno nos sacaron, recuerdo que entregaron un diploma de forma representativa, no lo entregaron a todo el equipo y nos mencionaron que iban a hacernos llegar los diplomas a nuestras instituciones educativas, lo cual no fue cierto, nunca llegó estos diplomas. Tampoco llegó la resolución, entonces de verdad, esto desmotiva... desmotiva al estudiante y en algunas oportunidades, honestamente, he tenido que diseñar yo el diploma para que no queden mal(...)” (entrevista al docente Yoshi Liberato, 2021).* Asimismo, una alumna señala: *“(...) también deberían de cambiar un poco en cuanto a los premios no sé si van a dar premios a nivel regional para unos participantes que sea lo mismo para los de las otras ciudades y así no pase lo que nos pasó, porque a otras compañeras le dieron tablets y a nosotros solamente nuestro diploma y medalla”(focus group, estudiante Ruth Rosales, 2021).*

Se ha podido observar que en su gran mayoría, los participantes del concurso se han visto motivados por incentivos no económicos o beneficios tangibles sino más bien por beneficios no económicos, o lo que se podría llamar “salario emocional”, que es la importancia que le da una persona a cada beneficio no económico (Santander, 2024), que a pesar de ser un concepto aplicado a organizaciones o empresas, podría aplicarse también a este concurso por la naturaleza de sus significado, de comprometerse en la participación del concurso, tanto alumnos como docentes, hasta el final añadiendo más funciones a sus labores de docencia y estudio; los docentes lo hicieron por incentivar el

emprendimiento en sus alumnos y éstos últimos participaron porque les gustó la experiencia vivida durante el concurso.

## 6. Tiempo insuficiente para la enseñanza de los temas de emprendimiento

Los docentes han señalado que el tiempo destinado en clases es de 2 horas por semana, tiempo que no es suficiente para desarrollar todos los temas, aplicar las metodologías de emprendimiento y desarrollar el proyecto de emprendimiento. Todos los docentes han señalado que se tuvieron que reunir después de clases e incluso días feriados para poder desarrollar sus proyectos: *“no se tiene tiempo suficiente solo en clases, se necesita tiempo extra.”* (entrevista a docente Raul Aquise, 2021), *“(…) dar un algo más de mi tiempo en ayudar a los estudiantes, en hacer los preparativos, porque es un trabajo digamos extra, porque se tuvo que hacer muchas cosas que eso no lo podíamos hacer durante nuestra clase lo tendríamos que hacer fuera de la hora de clase.”*(entrevista a docente Ada Cadenillas, 2021).

### 4.1.1.3 Hallazgos relacionados a las facilidades y dificultades en el cumplimiento de los roles

#### Respecto a los factores que facilitaron en el cumplimiento de los roles

1. **Acerca del desarrollo de mecanismos alternos de financiamiento**, este factor ha sido muy importante en el desarrollo del proyecto de emprendimiento dado que las instituciones que contaban con cajas chicas u otras fuentes de financiamiento pudieron desempeñarse mejor durante el desarrollo del proyecto de emprendimiento, a diferencia de las instituciones que no tenían previsto contar con cajas chicas u otras fuentes de financiamiento. Al respecto, se podría señalar que estas instituciones contaban con una buena gestión organizacional. Para Mokate, el diseño y desarrollo de procesos, sistemas y estructuras para la formación de relaciones, rutinas y capacidades organizacionales, es el campo de acción para una gerencia efectiva (Muñoz C. , 2011), esto se ha visto evidenciado en el desempeño de los equipos del concurso que pertenecían a instituciones educativas que habían implementado mecanismos alternos de financiamiento y se encontraban mejor preparadas para asumir los costos propios de la participación en el concurso Crea y Emprende.
2. **Acerca de los conocimientos previos y/o experiencia en el tema de emprendimiento**, este factor facilitó en gran manera el desarrollo de los objetivos para crear competencias de emprendimiento en los alumnos debido a que los docentes que

contaban con experiencia empresarial, capacitación o experiencia en concursos anteriores, se encontraban en ventaja con los que no los tenían. La teoría señala que la cogestión se hace posible cuando en un proyecto o programa se asignan responsabilidades a los actores que cuentan con la capacidad suficiente para desarrollarlos (Bobadilla Díaz, 2017), por tanto, el hecho de que los docentes cuenten con mayor conocimiento fue un aspecto que les ayudó a tener un mejor desempeño en el concurso, pues tuvieron una mejor gestión en sus roles y mejor interacción con los alumnos, especialistas y consultores.

3. **Acerca de los compromisos de los actores involucrados**, se ha visto el compromiso de los docentes, alumnos, directores y padres de familia durante el desarrollo del concurso, lo que facilitó el cumplimiento de los objetivos del concurso en relación al aprendizaje de emprendimiento de los estudiantes. Al respecto, Mokate señala que todo proyecto o programa de desarrollo es estratégico cuando los actores están comprometidos con la generación del valor público (Muñoz C. , 2011), y se ha podido ver esta condición reflejada en la mayoría de actores involucrados en la estrategia de intervención Crea y Emprende.

#### **Respecto a los factores que dificultaron el cumplimiento de los roles**

1. **Acerca de la falta de asesoramiento en emprendimiento y la publicación de Bases a destiempo**, estos factores limitaron el cumplimiento de funciones de los docentes. Con relación a la mentoría virtual, ésta ha sido muy expositiva y básica; así también, la remisión con poco tiempo de anticipación de las Bases del concurso, ha causado que los docentes no puedan programar bien sus clases. Este incumplimiento de roles del MINEDU muestra una falta de compromiso en su desempeño para generar un valor público, lo que es necesario en un programa de Gerencia Social con enfoque estratégico (Muñoz C. , 2011), por tal motivo, se ha identificado que la estrategia de intervención de Crea y Emprende 2019 no ha tenido un enfoque estratégico ni de gerencia social en el cumplimiento de roles.
2. **Con relación a la falta de recursos económicos**, este factor dificultó el desempeño de los equipos concursantes; sin embargo en el estudio de caso no fue de gran impacto en el desarrollo del concurso, debido a que algunas instituciones educativas contaban con mecanismos alternos de financiamiento o los participantes hacían el esfuerzo de costear las actividades; sin embargo, debido a que en algunos casos tuvieron que costear sus pasajes y alojamiento por su cuenta sin recibir apoyo de la UGEL o DRE, esto causó una incomodidad en los docentes y alumnos. La gerencia social exige que los actores

participantes asuman responsabilidades de acuerdo a los recursos que controla y maneja (Bobadilla D. P., 2004); sin embargo, se ha visto que la falta de recursos económicos y apoyo de otras instituciones dificulta el cumplimiento de responsabilidades y roles dentro de la estrategia de intervención.

3. **Acerca de la falta de difusión del Manual de Orientaciones Pedagógicas (MOP)**, la mayoría de docentes afirmó no haber recibido información sobre el MOP 2019, a pesar de que en las Bases figuraba que su publicación se daría mediante las páginas web de las UGEL, por consiguiente, no fue suficiente canal de difusión. Esto demuestra una falta de comunicación efectiva por parte de las UGEL quienes tenían la responsabilidad de difundir el Manual de acuerdo a las Bases; la comunicación efectiva exige que el mensaje llegue al receptor a través del canal adecuado y genere el impacto deseado (Cardona Botero, 2013), lo cual no se vio en el concurso Crea y Emprende 2019.
4. **Acerca de los incentivos**, se ha visto que los incentivos planteados por el MINEDU para los concursantes no han sido significativos o que el hecho de haber ganado en cada fase no ha sido importante para los organizadores del concurso, el reconocimiento social es vital en el desarrollo social de un individuo dentro de la sociedad dado que éste se siente tomado en cuenta dentro de los planes de acción de los demás (Honneth, 1997). Así, la motivación de los docentes y estudiantes, en su gran mayoría, se debió a factores externos a los planteados en las Bases relacionados con el “salario emocional” recibido como parte de beneficios no económicos (CSOA, s.f.) que incluyen: realización personal, fomento del emprendimiento y trabajo en equipo.
5. **Respecto al tiempo insuficiente para la enseñanza de los temas de emprendimiento**, este factor ha sido determinante durante el concurso. El no contar con tiempo suficiente en horario de clases ocasionó una sobrecarga de trabajo de los equipos participantes del concurso Crea y Emprende. Se podría decir que el desarrollo de las clases y el proyecto de emprendimiento sobrepasó el recurso de tiempo con que contaban docentes y alumnos, generando que el concurso no tenga un enfoque de gerencia social puesto que éste exige que los actores asuman responsabilidades de acuerdo a los recursos que manejan y pueden controlar (Bobadilla D. P., 2004).

#### **4.1.2 Coordinación entre los distintos actores sociales**

##### **4.1.2.1 Factores que facilitaron la coordinación**

###### **1. Uso de tecnologías de comunicación alternativas**

Los encargados de resolver las inquietudes y dudas con respecto al desarrollo del tema de emprendimiento e innovación eran en la siguiente cadena: Docente - Especialista UGEL - Especialista DRE - MINEDU. Para tales procedimientos, hay medios ya normalizados; como son los oficios, emails, talleres de capacitación, la página web; sin embargo, dada la urgencia o la rapidez que se necesita, el uso de los aplicativos de mensajería instantánea fue una manera de comunicación directa, sencilla y rápida de una manera informal.

*(...) Bueno en mi caso yo tengo un WhatsApp directo para poder comunicarnos justamente ahora y compartir documentos, modelos de programación, cursos, vídeos, igual por ahí también todo lo que es la documentación del concurso también por ahí y con los que se tuvo la oportunidad en el caso de 2018 y 2019 de hacer de manera presencial también se hizo y con los que no también se les hizo llegar el material porque desde la zona alta era bastante complicado que bajen a una reunión o algo así sólo los de la zona baja y algunos de la zona media más cerca sí asistió, yo diría que un 50% y el otro 50% no nos hemos podido reunir para entregarles presencialmente a ellos a todos en realidad por el WhatsApp se les compartía los manuales las bases todo en realidad (...).” (Entrevista a Especialista UGEL Luis Machado, 2021)*

## **2. Comunicación efectiva**

Algo que facilitó la coordinación interinstitucional fue la comunicación que los docentes finalistas tuvieron con el director y/o asesor o con el especialista de la UGEL; y el especialista de la UGEL con el especialista de la DRE. En el caso de los docentes, se observa que cuando requirieron el apoyo o las respuestas a sus diversas inquietudes se sintieron motivados a continuar el proyecto con una mayor satisfacción y mejor desempeño, *“(...) En cuanto a la institución no me puedo quejar, en realidad, siempre he tenido el apoyo de la institución. De primera mano siempre ha estado mi I.E. ha estado el director. Siempre, incluso APAFA también ha estado ayudando(...).” (Entrevista a docente Yoshy Liberato, 2021).*

### **4.1.2.2 Factores que dificultaron la coordinación**

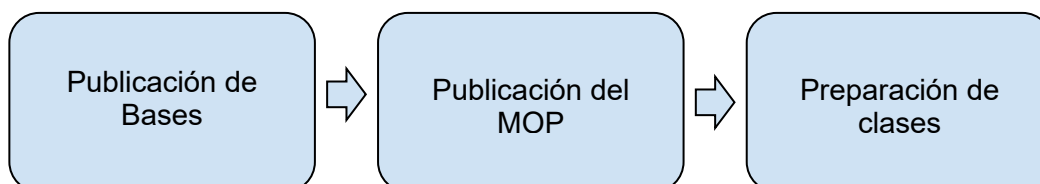
#### **1. Tardía publicación de Bases**

La tardía publicación de Bases ocasionó una descoordinación entre los actores sociales dado que el cumplimiento de ciertos roles era necesario para que el proceso del concurso marche bien, en especial lo que respecta a la publicación de Bases, dado que este paso

da inicio a 2 procesos importantes como son: publicación del Manual de Orientaciones Pedagógicas y la preparación de clases de los docentes:

**Figura 2**

*Proceso para la preparación de clases*



Durante este proceso el MINEDU publicó las Bases con tan solo 2 semanas de anticipación, lo que retrasaría la publicación del MOP, generando incertidumbre en los docentes, quienes tuvieron que adaptarse a las contingencias y buscar otras soluciones para poder preparar sus clases, “(...) en marzo todavía no habían bases para el concurso del 2019 si no, yo me basé en las bases del 2018 (...)” (Entrevista a la docente Anabelén Aguilar, 2021).

## 2. **El MINEDU no cumplió eficazmente su rol de asesor**

De acuerdo a las Bases, el MINEDU debía impartir una mentoría virtual con el fin de fortalecer y mejorar los proyectos de emprendimiento que estaban desarrollando los equipos concursantes; sin embargo, la mayoría de docentes han calificado a esta mentoría como “muy básica” o “muy expositiva” y consideraron que no fue de gran utilidad dado que la información que se transmitió ya era de conocimiento de los docentes y no cubrió sus expectativas como mentoría.

Lo señalado previamente se puede ver reflejado en lo que citan los autores respecto a la definición de mentoría, puesto que la teoría señala que una mentoría es: un apoyo intelectual, transformacional, complejo y dinámico que compromete a ambos, mentor y mentorando, al aprendizaje y acción; por el contrario, una mentoría no es pasiva ni mecanicista o aislada a los problemas del mentorando (Camacho que cita Rísquez, 2018); así también, es necesario que haya una interacción con el mentorando que gire en torno a los problemas que presenta (Camacho que cita a O’Neill y Harris, 2005). Al respecto, la mentoría virtual brindada por el MINEDU, fue muy pasiva y expositiva, hubo falta de dinámica e interacción entre los docentes y el mentor no apuntó directamente a las dificultades y problemas de los docentes, “No, todo ha sido netamente expositivo,

*conceptual y para serle bien honesta, ya eran temas que lo había visto y entonces no me generó tal vez tanta... expectativa.” (Entrevista a la docente Yoshy Liberato, 2021).*

#### **4.1.2.3 Hallazgos relacionados a los factores que facilitaron o dificultaron la coordinación entre los distintos actores sociales**

##### **Respecto a los factores que dificultaron la coordinación entre los actores sociales**

1. **Acerca del uso de tecnologías alternas o informales**, para la comunicación entre los docentes con los especialistas, podemos decir que son más usadas que los procedimientos formales (Muñoz C. , 2011) lo llamaría mandatos informales, y que deben existir en toda organización para la flexibilidad en la toma de decisiones. Mintzberg (1984) llamaría a este tipo de coordinación como “adaptación mutua” por la informalidad existente, y que predomina a escalas pequeñas: docente - especialista UGEL. No así con los de MINEDU, cuya comunicación necesariamente era bajo los procedimientos formales (Mintzberg, 1984).
2. **Acerca de la comunicación efectiva**, sin duda es un factor que facilitó la coordinación entre los diversos actores tanto con sus superiores como con sus colaboradores, la satisfacción o esa percepción de sentirse escuchados o que se preocupan por uno, sin duda hizo que, por ejemplo, en el caso de los docentes, que pasaron por diversas situaciones difíciles, continúen trabajando para lograr el objetivo. Toda organización debe priorizar la comunicación efectiva por el impacto que genera en el desempeño de los subordinados y contribuye en el éxito de todo proyecto (Cardona Botero, 2013).

##### **Respecto a los factores que dificultaron la coordinación entre los actores sociales**

1. **Con relación a la publicación tardía de las Bases**, este factor ha influido negativamente en el tiempo que tenían los docentes para preparar sus clases, generando incertidumbre. Los factores que no se pueden controlar afectan negativamente a los actores de una organización quienes deben reorganizar los recursos con que cuentan, en este caso, el tiempo, para poder cumplir los objetivos (Varlik, 2023). Así también, el MINEDU no actuó de acuerdo a las reglas concertadas al publicar tardíamente las Bases, lo que refleja una falta de enfoque de gerencia social en la estrategia de intervención Crea y Emprende 2019 (Bobadilla P. , 2018).
2. **Respecto a que el MINEDU no cumplió eficazmente su rol de asesor**, este factor ha sido una dificultad en la coordinación entre actores debido a que la información brindada en la mentoría virtual era muy básica y ya era conocida por los docentes. La teoría señala

que dentro de una organización existen roles que guían la interrelación entre estratos e influyen el desempeño general de los actores, así, uno de estos roles es el de asesor, donde se le asigna a un experto ofrecer su asesoría y consejo bajo la forma de consejo no solicitado (Muñoz que cita a Jaques, 2017), bajo esta premisa, el MINEDU tenía asignado este rol durante la etapa del concurso a nivel de UGEL; sin embargo, al no cumplirlo eficazmente influyó negativamente en su interrelación con los docentes, afectando en su desempeño dentro del concurso (Muñoz J. , 2017). Así también, conforme a lo revisado en la teoría, la asesoría brindada por el MINEDU no podría ser considerada una mentoría como tal, dado que la interacción en una mentoría está centrada en los problemas que plantea el mentorizado, fomentando el autoaprendizaje, acción y reflexión y sobre todo generando una transformación en quien recibe la mentoría (Camacho que cita a Rísquez, 2018).

#### 4.2 LOGROS ALCANZADOS EN EL DESARROLLO DE HABILIDADES EN TEMAS DE EMPRENDIMIENTO E INNOVACIÓN

En esta variable se analizarán los logros alcanzados en el emprendimiento e innovación a partir de la aplicación de las metodologías de emprendimiento, del taller de mentoría virtual y del logro alcanzado en los criterios de evaluación durante el desarrollo del concurso Crea y Emprende 2019.

A continuación, se muestra una tabla con los tiempos de duración de cada uno de estas actividades mencionadas.

**Tabla 4**

*Etapas del concurso Crea y Emprende 2019*

Etapas	Cronograma	Descripción	Actividad Relacionada
Aplicación de las metodologías del MOP (4 meses)			
1° etapa	Agosto del 2019	Concurso a nivel de I.E.	Desarrollo de los criterios de evaluación
2° etapa	Agosto del 2019	Concurso a nivel de UGEL	
Taller de Mentoría virtual (1 mes y medio)			
3° etapa	Octubre del 2019	Concurso a nivel de DRE	Desarrollo de los criterios de evaluación

4° etapa	Noviembre del 2019	Concurso a nivel nacional	Pasantía
----------	--------------------	---------------------------	----------

*Nota:* Fuente: Bases de Crea y Emprende 2019.

Con relación a la Tabla referida el objetivo general del concurso era el de desarrollar competencias de emprendimiento, creatividad e innovación en los estudiantes, para tal fin, el MINEDU emitió un Manual de Orientaciones Pedagógicas que guiaba la elaboración del proyecto de emprendimiento, y señalaba metodologías de enseñanza que debían ser aplicadas en el aula por los docentes, en lo cual disponían de 4 meses, desde el inicio de clases hasta la Expo Feria a nivel de centro educativo. Inmediatamente después, los ganadores tenían una semana para su presentación en la Expo Feria a nivel UGEL.

Luego de esta etapa, se iniciaba un receso de 1 mes y medio para que los docentes puedan recibir un taller de mentoría por parte del MINEDU, de manera que contribuya a la retroalimentación y mejoramiento de sus proyectos para la etapa a nivel regional y nacional.

Los proyectos eran declarados ganadores a partir de los puntajes que obtienen por cada criterio de evaluación, los cuales oscilan del 1 al 4. En total eran 8 los criterios de evaluación relacionados a las metodologías de emprendimiento, como se muestran en la Tabla 7 página 61.

Para realizar un mejor análisis de los logros obtenidos, se dividirá el análisis en 3 variables:

#### **4.2.1 Aplicación de las metodologías del MOP**

El Manual de Orientaciones Pedagógicas (MOP) proporcionado por el MINEDU, aunque mencionaba dos metodologías como alternativas para el desarrollo del proyecto de emprendimiento (Design Thinking y el Lean Startup), el paso a paso para el llenado de las fichas fue adecuado para el desarrollo exclusivo del Design Thinking; razón por la cual, los docentes emplearon esta metodología durante la fase de preparación aunque no tuvieran a la mano el MOP. Junto al Design Thinking, también encontramos otras metodologías complementarias para el desarrollo de los criterios de evaluación como se muestra en la siguiente tabla:

**Tabla 5**

*Aplicación de las metodologías del MOP*

DOCENTE	METODOLOGÍAS DEL MOP							MÉRITO
	DESIGN	SCAMPER	MALLA	LEAN	CÁLCULO	LEAN	BRAIN	

	THINKING		RECEPTORA	STARTUP	DEL PUNTO DE EQUILIBRIO	CANVAS	STORM	
Ada Cadenillas	X	X	X		X	X		5
Cristian Peralta	X	X	X	X		X	X	3
Anabelén Aguilar	X	X				X		1
Jean Bellido	X	X			X			4
Raúl Aquise	X	X			X			6
Yoshy Liberato	X	X	X		X	X		2

Cuando se consultó a los alumnos finalistas por el nivel de comprensión de las metodologías, la mayoría afirmó que la metodología Design Thinking fue la que entendieron mejor, aunque presentaron algunas dificultades con las metodologías SCAMPER, Malla receptora de información y en especial con el Cálculo del punto de equilibrio. Deducimos que esto se debió principalmente a un factor de eficacia, a las dificultades para las matemáticas o a que las horas de clases para la enseñanza de las mismas fueron insuficientes. Debido a esto, los docentes tuvieron que dedicar horas extras para la enseñanza con los alumnos.

*En mi caso también pasó lo mismo, básicamente no alcanzaban las horas porque semanalmente con nuestra profesora teníamos dos horas de clase .. en las horas de clases por ejemplo hacíamos todo lo que era con los informes los documentos que pedían ,eso lo avanzábamos en la hora de clase y en lo práctico ya el producto en sí lo hacíamos con horas extras ya nosotros mismos y también con la ayuda de la profesora (...).(Entrevista a alumna Ruth Rosales, 2021).*

#### 4.2.2 La mentoría virtual en el mejoramiento de los proyectos de emprendimiento

De acuerdo a los docentes, el taller de mentoría fue en realidad una exposición de las metodologías ya mencionadas en el MOP, por lo que no les ayudó sustancialmente en la mejora de los proyectos a su cargo. Las bajas expectativas por parte de los docentes en la exposición virtual organizada por el MINEDU se debieron a las experiencias adquiridas de las ediciones pasadas, por lo que optaron encontrar esa retroalimentación a través de cursos particulares o la investigación autodidacta.

(...) otra dificultad que te puedo mencionar es que de parte del ministerio educación en donde se ha ido empeorando es en la mentoría, pues antes de este proceso de adecuación o mejora de los proyectos (...) recibían anteriormente por lo menos una semana de capacitación y luego una revisión de proyecto de tal manera que llegaba un proyecto totalmente pulido y mejorado (...) (pero) en las últimas versiones que ya se incluyó en el año 2019 solamente nos dieron una especie de charla y no llegó a más. Incluso les enviaron el proyecto, pero no hubo así que llamémosles una mentoría personalizada de lo que sí sucedía en años anteriores, en donde se tenía muchas oportunidades que el docente podría presentar un buen proyecto. Esa fue una de las dificultades básicas que tuve. (Entrevista a Especialista de la DRE Miguel Pacheco , 2022)

Sin embargo, la idea de la mentoría virtual si era algo clave para el mejoramiento de los proyectos de emprendimiento; entendiéndose a la mentoría virtual como una asesoría semi personalizada. Justamente, la ganadora del primer puesto contó con la asesoría personalizada de un empresario, complementando de esta manera, la parte pedagógica con la visión empresarial, y que fue fundamental para la obtención del primer puesto, “ahora que me estoy acordando también puse de que tenía que buscar a otro especialista, ósea como yo también recién estaba aprendiendo (...), o sea tuve que buscar a alguien que me ayude y mientras más especialistas, mejor pues; y sí en la fase de UGEL, justo uno de los jurados, que nos corrigió bastantes cosas (...) al final del concurso me acerqué para buscar también su asesoramiento.” (entrevista a la docente Ana Belén Aguilar, 2021).

#### 4.2.3 Logros alcanzados en el desarrollo de los criterios de evaluación

Los logros alcanzados en el desarrollo de cada criterio de evaluación están en concordancia con la aplicación de las metodologías, tal como se puede apreciar en la siguiente tabla:

**Tabla 6**

*Criterios de evaluación relacionados a las metodologías*

CRITERIO DE EVALUACIÓN	CAPACIDAD A DESARROLLAR	METODOLOGÍA
Necesidad o problema que se busca atender	Identifica y fundamenta el problema o necesidad de los usuarios.	Design Thinking: EMPATIZAR
Segmentación de usuarios y clientes	Detalla a aquellos que se beneficiarán con la solución con todas sus características.	Design Thinking: Interpretar, Idear (SCAMPER), Prototipar y Evaluar (Malla receptora)

Solución del problema y/o necesidad	Describe la solución al problema y/o necesidad.	-
Ventaja especial de la propuesta de valor	Describe cuál es la ventaja especial de su solución.	-
Canales de distribución del producto y/o servicio	Describe el canal en donde se ofrecerá el servicio o producto con ejemplos.	-
Publicidad	Señala los recursos publicitarios a utilizar para promocionar el producto y/o servicio.	-
Impacto Ambiental	Describe cómo el producto y/o servicio contribuye a la conservación del ambiente con ejemplos.	-
Análisis económico	Define el precio valor unitario del producto/ servicio y la cantidad mínima de unidades para cubrir los gastos de producción.	Punto de Equilibrio

Para un mejor análisis, los dividiremos en dos etapas: antes y después del taller de mentoría virtual:

### **Acerca de los logros alcanzados en los criterios de evaluación antes del taller de mentoría virtual**

Al realizar una serie de preguntas cerradas a los alumnos finalistas, obtuvimos que los criterios de evaluación al que le dieron mayor énfasis fueron los siguientes:

- Identificación del problema o necesidad que atiende
- Identificación de la solución al problema o necesidad de la propuesta ambiental
- Identificación a la contribución contra la contaminación ambiental

Esto se explica porque la metodología mejor desarrollada en la etapa de preparación fue la metodología Design Thinking. Esto también lo afirma el profesor Peralta en la siguiente declaración: *“(...) las rúbricas se estructuraron de acuerdo a la metodología del Design Thinking, primero habla del contexto, luego del problema, la solución, y todo eso. Las dificultades fueron que recién me estaba empapando de ese tema y por eso me faltó precisar más del tema”. (Entrevista al docente Cristian Peralta, 2021).*

Por otro lado, los proyectos presentaron problemas en los siguientes criterios de evaluación:

- Análisis económico, en primer lugar.
- Canales de distribución.
- Identificar la publicidad.
- Identificar la ventaja especial de la propuesta de valor.
- Identificar la segmentación de usuarios y clientes.

Entendemos que las dificultades con estos criterios se deben principalmente a la falta de tiempo para el buen desarrollo de las demás metodologías, produciendo un tipo de efecto dominó en donde se va arrastrando aquello que no se realizó bien.

Especial mención al criterio relacionado al análisis económico, pues presentó mayores dificultades a los alumnos debido a que uno de sus puntos débiles fue la enseñanza de la metodología de Cálculo de Punto de Equilibrio, esto se sustenta en las declaraciones del profesor Peralta: *“(...) pero nos faltó precisar más como el caso de algunos cálculos, y ese fue nuestro talón de Aquiles.” (Entrevista al docente Cristian Peralta, 2021).*

### **Acerca de los logros alcanzados en los criterios de evaluación después del taller de mentoría virtual**

De acuerdo a las entrevistas a los alumnos, se observó que durante el lapso de tiempo dedicado para la retroalimentación de sus proyectos, se mejoró los criterios de evaluación que por temas de tiempo se habían descuidado como es el caso de la rúbrica de análisis económico, que por cierto, había sido el criterio que menos habían entendido los alumnos. Se puso especial énfasis en este criterio de evaluación porque los docentes habían entendido que el proyecto de emprendimiento debía llegar al nivel de maqueta o propuesta, y que tendrían que sustentar de manera expositiva el proyecto, tal como lo mencionan las alumnas: *“No, en las horas de la tarde nos dedicamos en el proyecto o sea en fabricar los jabones y en las mañanas en sus horas de clase de él nos explicaba el pitch elevator” (focus Group, alumna Angelina Polo, 2021), “si se tomó el tiempo de explicar de manera general a todos mis compañeros sobre los costos los presupuestos, pero creo que esto le dimos más enfoque en las horas extras que nos quedamos” (focus Group, alumna María Vera, 2021).*

Sin embargo, el proyecto ganador fue elegido en mesa por el MINEDU, y no a través de una exposición, como era lo que se esperaba. El criterio para la elección del ganador fue justamente aquellos proyectos que llegaron a poner su producto en circulación en el mercado, o por lo menos, aquellos que se acercaron a este objetivo.

*En realidad en esa parte por lo que yo pude ver que los proyectos ganadores que quedaron en primer lugar, cuando yo vi los ganadores del primer al sexto lugar como producto que quedaron para mí los más interesantes fueron los productos que quedaron casi en último lugar y los que quedaron en los primeros lugares eran más sencillo, pero creo que ganaron por que llegaron hasta la etapa de comercialización ... y enserio oye yo hubiera sabido eso chapo a varios amigos empresarios y hago eso. (Entrevista a Especialista UGEL, Luis Machado, 2021)*

#### **4.2.4 Hallazgos en los logros alcanzados en emprendimiento e innovación**

Los hallazgos relacionados a la variable de logros alcanzados en el desarrollo de habilidades de emprendimiento e innovación, son los siguientes:

##### **Acerca de la aplicación de las metodologías**

De acuerdo a Jessica Paños, las metodologías son muy importantes para desarrollar competencias de emprendimiento; las metodologías consideradas más efectivas por la Unión Europea son los workshops, simulaciones de negocios, estudio de casos y el trabajo en grupo (Paños Castro, 2017). La metodología Design Thinking enfatiza el trabajo colaborativo y la solución de problemas; así como, la satisfacción de una necesidad de un usuario/cliente. Por lo que, sin duda, la enseñanza de esta metodología, permite que los alumnos puedan desarrollar competencias de emprendimiento tales como el liderazgo, comunicación de modo oral o escrita, mejor manejo de las relaciones interpersonales, trabajo en equipo y la asertividad en la toma de decisiones (Paños Castro, 2017).

##### **Acerca del mejoramiento de la mentoría virtual en el mejoramiento de los proyectos de emprendimiento**

Sin duda un factor clave para el desarrollo de las capacidades de emprendimiento e innovación en los estudiantes y en el reforzamiento de las capacidades pedagógicas de los docentes es promover la participación de especialistas, empresas o instituciones externas al sector Público para el acompañamiento, mentoría o seguimiento de cualquier proyecto relacionado al tema. Es tal su importancia que en el Informe de Perspectivas Económicas de América Latina del 2015, este factor es una de las líneas de actuación que forma parte de la agenda para el mejoramiento de las competencias laborales desde la educación general (OCDE, CAF, & CEPAL, 2014). La colaboración eficaz entre el sector público y privado es fundamental para orientar los proyectos de emprendimiento e innovación hacia temáticas que tengan o tendrán mayor demanda en el mercado y para que puedan insertarse en el mercado laboral de manera mucho más rápida.

##### **Acerca de los logros alcanzados en los criterios de evaluación**

Una de las desventajas de la metodología del Design Thinking es la ausencia de una buena gestión del tiempo por la carencia de un proceso estructural (ContentLab, 2019). Esto explica en parte el por qué a los docentes les faltó tiempo para desarrollar cada criterio de evaluación. Antes del taller de mentoría virtual, los alumnos solo desarrollaron bien los primeros criterios

de evaluación; ya después del taller mejoraron o replantearon los últimos criterios: análisis económico, canales de distribución, publicidad, identificación de la ventaja especial de la propuesta de valor y la segmentación de usuarios.

Un caso especial fue el criterio de análisis económico, el cual todos los grupos de alumnos finalistas y docentes reportaron problemas, y que está relacionado con la educación financiera. En la prueba PISA del 2018 tuvo como resultado que el 54% de los alumnos se encuentran en desempeño nivel 2 de 5. En donde los alumnos solo demuestran tener niveles muy básicos en cuestiones financieras, además de una significativa brecha en conocimiento y preparación enorme entre los alumnos de la zona urbana con la zona rural (MINEDU, s.f.).

### **4.3 PERCEPCIÓN DE LOS ACTORES SOBRE EL CONCURSO CREA Y EMPRENDE 2019**

En esta variable se analizará la percepción de los docentes y alumnos que participaron en el concurso Crea y Emprende 2019; así también, se recogerá la percepción de 2 capacitadores de la última etapa del concurso, quienes pertenecen al sector privado y fueron contratados por el MINEDU para desarrollar el Taller de Incubadora de Emprendimiento para los 6 equipos finalistas. Conocer la opinión de expertos en el tema de emprendimiento e innovación es importante, dado que pueden enfocar estos conceptos desde una mejor óptica debido a su gran experiencia práctica.

#### **4.3.1 Opinión de los docentes y estudiantes sobre el concurso Crea y Emprende 2019**

Con relación a la opinión obtenida de los docentes y estudiantes sobre el concurso Crea y Emprende 2019, se ha identificado aspectos positivos y negativos, que serán desarrollados a continuación:

##### **Apreciación del concurso**

La mayoría de los alumnos coincidió en que les agradó participar en el concurso, especialmente por las siguientes razones: les gustó el tema de emprendimiento, disfrutaron la experiencia de competencia, pudieron compartir con diferentes equipos y pudieron obtener becas en el programa social de PRONABEC por su participación. De la información recogida se ha podido observar que a pesar de las debilidades percibidas, la gran mayoría de los alumnos disfrutaron la experiencia de su participación: *“(...) porque entre todos los concursos que he participado crea y emprende ha sido uno de los que más me ha gustado, porque no sólo es un concurso donde tienes que aprender todo memorísticamente tienes que ensayar cómo argumentarlo (...)”*(focus group, alumna Lucero Riega, 2021), *“(... ) una oportunidad para desarrollar nuestras capacidades y demostrar nuestros talentos en la creación de una*

*empresa; además, que nos ayudara a conocer y ampliar nuestra visión sobre los emprendimientos; por ello yo considero que el concurso cumplió con mis expectativas.” (entrevista cerrada a Alexandra Laguna, 2021), “El concurso cumplió con mis expectativas, me dejó muy buenas enseñanzas y me permitió concursar para una beca del estado “BECA TALENTO ESCOLAR” la cual pude ganar y estoy muy agradecida.” (entrevista cerrada a Ruth Rosales, 2021).*

Con relación a los docentes, ellos consideran que el concurso, a pesar de las debilidades, es de gran utilidad para los estudiantes dado que impacta positivamente en la vida del estudiante, influye en la disminución de la deserción escolar y fortalece las cualidades de emprendimiento de los alumnos, *“a pesar de las debilidades valió la pena participar porque fortalece las cualidades de emprendimiento de los alumnos” (entrevista a docente Jean Bellido, 2023), “(...) la forma en que este concurso ha podido impactar en sus vidas y cómo le sirve de motivación de aquí en adelante (...)” (entrevista a docente Yoshi Liberato, 2021).*

### **Elección del equipo ganador**

Tanto docentes como alumnos se mostraron disconformes con la evaluación que se realizó para escoger al equipo ganador, dado que ésta se realizó en base a los informes escritos presentados por cada equipo; sin embargo, esto imposibilita que cada equipo pueda realizar una presentación en la cual muestre su desenvolvimiento y habilidades blandas para explicar su proyecto de emprendimiento, *“(...) a veces un informe de papel y un vídeo no te va a dar el resultado que tú cuando viendo el potencial del producto puedes calificarlo entonces eso sí nos dolió al menos a Arequipa”(focus group, alumna Lucero Riega, 2021), “(...) se ha evaluado solo lo escrito mas no lo que ellos podían aportar como alumnos no como emprendedores es lo que yo no estaba de acuerdo que se evaluó de una forma estricta, no fría no el trabajo entonces no se evaluó las capacidades que podían desarrollar los alumnos al momento de exponer no su emprendimiento.” (entrevista a docente Jean Bellido, 2021)*

### **Taller Incubadora de Emprendimiento**

El Taller Incubadora de Emprendimiento fue llevado a cabo en el centro vacacional Huampaní en la ciudad de Lima y tuvo una duración de 4 días. Este taller fue un programa de capacitación que estuvo a cargo de la consultora Hero Startup, quienes se encargaron de elaborar un Plan de estudios. El Taller abarcaba capacitaciones, visitas a empresas y a entidades del ecosistema emprendedor de Lima; así también, la consultora se encargó de contratar a los mentores que participaron en este Taller.

Un aspecto del concurso que ha sido calificado positivamente por todos los docentes y alumnos concursantes, ha sido el Taller Incubadora de Emprendimiento. Así, los docentes mencionaron que fue muy dinámico, participativo y gran ayuda, ya que les permitió detectar las debilidades de sus proyectos de emprendimiento y las oportunidades con que contaban dentro del ecosistema emprendedor: *“(…)los talleres eran muy, como que muy didácticos como para adolescentes ¿no?, con juegos, con trabajos en equipo, con dinámicas, entonces a ellos les llamaba mucho la atención ese dinamismo(…)”* (entrevista a docente Anabelén Aguilar, 2021), *“(…) ha sido muy bueno, como le dije, muy organizado, el taller sobre todo porque es más participativo. Y como usted comprenderá, pues los chicos son muy activos, les encanta participar y este tipo de talleres ha sido clave e importante para que los chicos puedan irse soltando.”*(entrevista a docente Yoshi Liberato, 2021). Así también, una alumna que participó en el concurso señaló: *“Creo que la etapa nacional fue la mejor etapa de todas las que hubo antes de la regional, porque si se nota que estuvo muy bien organizado como que estar en esa etapa ya se sentía más que es un concurso.”* (focus Group, alumna Ruth Rosales, 2021).

Por otro lado, respecto a las debilidades, docentes y alumnos mencionaron una, la falta de actividades recreativas para los alumnos durante el tiempo de estadía en el centro vacacional Huampaní, ya que los 4 días que duró el Taller solo se programó capacitaciones, mas no actividades de esparcimiento; sin embargo, debido a la insistencia de alumnos y docentes, se logró variar el programa de estudios e incluir una salida de recreación al Circuito Mágico del Agua del Parque de la Reserva, *“(…)son jóvenes, son adolescentes, no? jóvenes de... bueno, adolescentes de 14, 15 no hay ni un espacio para siquiera una visita, que ellos vienen de provincia, al paseo de las aguas, o un campeonato de fulbito entre ellos, no sé, en sus espacios libres (...)”* (Entrevista a docente Anabelén Aguilar, 2021). Una de las alumnas que participó de la salida de recreación señaló: *“(…)queríamos ir a conocer algo, aunque sea salir un ratito y al último sí nos llevaron al parque de las aguas, pero fue porque insistimos bastante, debido a que no era parte del programa, pero les insistimos tanto que nos llevaron.”* (focus Group, alumna Ruth Rosales, 2021).

#### **4.3.2 Opinión de los especialistas sobre el concurso Crea y Emprende 2019**

En esta sección se ha analizado las opiniones de 2 especialistas. El primer especialista pertenece al MINEDU y participó en la elaboración del Manual de Orientaciones Pedagógicas que tenía el fin de orientar a docentes y alumnos en el desarrollo de su proyecto de emprendimiento. Asimismo, el segundo especialista, quien formó parte de la Consultora Hero Startup, es quien participó en el desarrollo de la programación del Taller Incubadora de Emprendimiento del concurso y como mentora en el mismo. Estas opiniones son valiosas y

enriquecedoras ya que revelan el concepto con el que nació el concurso y su evaluación por parte de un externo con una óptica diferente. Por un lado, se tiene a un especialista del sector público que labora en el MINEDU y por el otro, a una especialista del sector privado que participó en una de las etapas de la estrategia de intervención.

### **Flexibilidad en aplicar nuevos conceptos en la estrategia de intervención**

Un aspecto positivo reconocido por la mentora del Taller de Incubadora está relacionado con la flexibilidad de los organizadores del MINEDU en modificar concepto con el que querían dirigir el Taller para introducir mejoras, por ejemplo, un tema importante fue la duración del elevator pitch, ya que de acuerdo a la teoría de emprendimiento, este suele tener una duración corta de 3 a 5 minutos; sin embargo, el MINEDU había programado una duración de 30 minutos, al término de la discusión se logró un punto medio de 10 minutos, “(...) *30 minutos hablando de un proyecto es demasiado (...) tiene que ser algo corto, algo rápido e impactante (...) pero ahí era un poco el tema que luego de explicarles y tal, logramos hallar un punto medio de 10 minutos pero con ciertas cosas, entonces eso fue un detalle que sí, que estuvieron abiertos al cambio o a las mejoras.*” (entrevista a mentora y coordinadora del Taller de Incubadora, Elva Flores, 2021).

Por otro lado, el especialista del MINEDU, señaló que el MOP estuvo enteramente elaborado por especialistas del MINEDU y que ellos siempre se han encargado de elaborar las guías metodológicas. Este hecho evita que se pueda tener aportes valiosos de expertos que ven en la práctica temas de emprendimiento y podrían innovar en los conceptos que cambian continuamente: “*Nosotros, especialistas hacemos guías metodológicas, hemos hecho siempre, (...) o sea que no, no hemos contratado a nadie (...), siempre lo hemos nosotros y esperamos hacerlo nosotros también.*” (entrevista a especialista del MINEDU, Niels Hidalgo, 2021.)

### **Apoyo del MINEDU en las capacitaciones**

Otro aspecto positivo en relación con el concurso fue el apoyo y disposición que tuvo el MINEDU para las capacitaciones y en brindar los recursos necesarios para que ésta se lleve a cabo, “(...) *bastante disposición para llevar las capacitaciones, nos daban los recursos, también nos apoyaban con las guías que se fueran a necesitar dentro de los salones, la infraestructura sobre todo, y si se necesitaría internet o algún otro detalle también estaban ahí bastante atentos.*” (entrevista a mentora y coordinadora del Taller de Incubadora, Elva Flores, 2021).

### **Barreras burocráticas percibidas**

Dentro de los aspectos negativos percibidos, uno fue la barrera burocrática para la contratación de mentores para dictar el Taller, dado que los términos de referencia indicaban que éstos debían ser titulados, aspecto que fue una limitación puesto que la consultora Hero Startup conocía a muchos mentores en emprendimiento de los cuales un grupo sobresalía más por sus habilidades en mentorear, guiar y dar una retroalimentación; sin embargo, de este grupo, solo 1 contaba con el grado de titulación, las carreras y cursos que solicitaban específicamente; por tal motivo, tuvieron que optar por otras opciones utilizando como criterio el cumplimiento de los requisitos, mas no su desempeño en el campo de mentoreo de emprendimiento, *“Hero Startup forma mentores y dentro de nuestras sesiones formativas logramos identificar siempre a algunos que sobresalen frente al grupo (...) pero en este caso por los requerimientos en su CV no los pudimos sumar (...) ya tenía como para 4, pero de los 4 solo quedó uno que cumplía con todo lo que decían, de la carrera tal, de la licenciatura, de la especialidad, que haya llevado un curso, esas cositas, ¿no?”* (entrevista a la mentora y coordinadora del Taller de Incubadora, Elva Flores, 2021).

Asimismo, en relación a este punto, el especialista del MINEDU, señaló que él no percibió barreras burocráticas en el desarrollo de la estrategia de intervención y que si hubo algún retraso en las diversas gestiones, especialmente en la distribución del MOP, se debió a que en el 2019 los docentes no contaban con la facilidad del uso de herramientas tecnológicas, como el uso del correo, uso de plataformas de capacitación, entre otras: *“(...) a veces hacen mal los correos, las claves (...), pero es por la inexperiencia de nuestro docente, lógicamente ellos, pues, expresan no, que no me atienden, que es difícil, qué se yo, pero no es que no se le atienda, sino que ellos mismos a veces, este, bueno la falta de experticia, pues hace que a veces, no, se desespera porque los pasos se están cumpliendo y ellos no pueden, no pueden ingresar.”* (entrevista a especialista del MINEDU, Niels Hidalgo, 2021).

### **Visión tradicional de emprendimiento e innovación**

Así también, un aspecto criticado sobre el concurso, fue su visión. La mentora del Taller de Incubadora señaló que, dado que las personas que han diseñado el concurso no son expertos en el tema de emprendimiento e innovación y su visión de emprendimiento es más tradicional, por tal motivo incentivan proyectos de emprendimiento que pudiendo tener mayor valor agregado y diferenciación gracias a la tecnología, no lo hacen, por desconocimiento. Esto también es un factor limitante puesto que, si un alumno desea innovar su emprendimiento

aplicando tecnología, no podría hacerlo por no tener el conocimiento suficiente para aplicar su visión en el proyecto y tendría que desarrollar un producto más tradicional.

*“(...) creo que no se han desarrollado mucho en temas de, de emprendimiento, o sea dentro de sus conocimientos evalúan, pero no están en ese entorno, o no están en ese ecosistema. O sea trabajan para una entidad pública, no han desarrollado ningún emprendimiento ni conocen cómo es desarrollar una startup y luego están evaluando proyectos de negocio, entonces es un poco difícil tener tener una visión sobre eso, y evalúan dentro de lo que ellos consideran que esta bien o está mal, entonces ya de por sí partimos mal (...).” (Entrevista a mentora y coordinadora del Taller de Incubadora, Elva Flores, 2021).*

En este punto también se ha podido observar que la definición de innovación con la que trabaja el MINEDU es diferente a la definición con la que trabajó la consultora Hero Startup. La innovación enfocada desde la óptica del MINEDU estaba más relacionada a creatividad y el enfoque de innovación de la consultora estaba más enfocada a hacer uso de herramientas tecnológicas.

**Tabla 7**

*Comparación de enfoques*

Enfoque de innovación del MINEDU	Enfoque de innovación del especialista de la consultora
<p><i>“(...)no como un emprendedor negociante solamente, claro, el negociante también tiene una actitud ante la vida pero el emprendedor trata el currículo desde un espíritu emprendedor, que lo desarrollamos primeramente generando autoconfianza en los chicos (...) nosotros proponemos pues que los emprendimientos (...) estén relacionados con el desarrollo del pensamiento creativo, eso para nosotros es fundamental y básico, y nosotros trabajamos con una metodología, la metodología del Design Thinking.”</i></p>	<p><i>“(...) dicen ”innoven, innoven” [refiriéndose al MINEDU], pero para ellos innovar es que tu queque sea de sangrecita y combata la anemia, eso no necesariamente es innovar, sí, es un cambio, una mejora por así decirlo, aumenta la diversificación pero también hay otras opciones ¿no?, (...) lo que tú le vendes está asociado a un aplicativo o una plataforma donde indica la cantidad de proteína que estás consumiendo, la cantidad de calorías y de esa forma ven como tu hemoglobina puede ir cambiando en el tiempo, entonces siempre agregarle ese factor de tecnología.”</i></p>
<p>Entrevistado: Especialista del MINEDU</p>	<p>Entrevistada: Mentora de Hero Startup</p>

### **4.3.3 Hallazgos relacionados a la percepción de los actores sobre el concurso Crea y Emprende 2019**

Los hallazgos relacionados a la variable percepción de los actores: docentes, alumnos y especialistas del concurso, son los siguientes:

**Sobre la apreciación del concurso Crea y Emprende 2019**, docentes y alumnos han señalado que el concurso ha impactado positivamente en la formación estudiantil de los estudiantes a pesar de las debilidades detectadas, dado que fortaleció sus cualidades emprendedoras y pudieron disfrutar de la experiencia de la competencia. En este punto se puede ver, como mencionó el autor Rojo, que los concursos escolares donde se compiten por equipos, contribuyen a un mayor aprendizaje que los concursos que se dan a título individual (Rojo, 2014).

**Con relación a la elección del equipo ganador**, tanto alumnos como docentes se mostraron disconformes, pues hubieran preferido que la evaluación final sea en una Expo feria donde se puedan evaluar criterios no solo de contenido del proyecto de emprendimiento, sino también de desenvolvimiento en público, poder de convencimiento y liderazgo, entendiéndose este último como la influencia interpersonal ejercida en una situación (Chiavenato, 1993, como se citó en UNIMEX, 2018). La CEPAL señala que un aspecto muy importante para mejorar las competencias laborales es el desarrollo de competencias blandas que permitan a las personas adaptarse a un mercado laboral cambiante (OCDE, CAF, & CEPAL, 2014); así también, ignorar la importancia de la evaluación del liderazgo en una estrategia de intervención no sigue los lineamientos del enfoque de gerencia social, dado que este concepto es importante para lograr las metas relacionadas a los cambios sociales (Reyes, Hernández, & González, 2019).

**Sobre el Taller de Incubadora de emprendimiento**, didácticamente el Taller ha sido muy bien calificado por docentes y alumnos; asimismo, solo mencionaron una falencia relacionada a la falta de actividades de turismo o esparcimiento; sin embargo, no fue relevante. La unanimidad en la satisfacción de este factor, a pesar de la falencia expresada, muestra que el Taller de Incubadora cumplió su propósito; así como las expectativas de los participantes. La satisfacción del usuario mide la calidad de un servicio, y en esta situación se podría determinar que el Taller de Incubadora de emprendimiento fue de alta calidad, que es justamente lo que un usuario busca y debería ser el foco de cada servicio ofrecido (Rey Martín, 2000).

**Con relación a la flexibilidad del MINEDU para aplicar nuevos conceptos**, el MINEDU se mantuvo abierto a aplicar cambios y mejoras en los temas a enseñar. La negociación llevada

a cabo entre el MINEDU y la consultora produjo acuerdos equitativos entre ambas partes, lo cual demuestra que las responsabilidades fueron compartidas y cogestionadas, que es una característica de un programa con enfoque de gerencia social (Bobadilla P. , 2018); sin embargo, la elaboración del MOP fue enteramente llevada a cabo por el MINEDU. Esto demuestra que la etapa de elaboración del MOP no siguió un enfoque de gerencia social, a diferencia de la etapa del Taller de Incubadora.

**Respecto al apoyo del MINEDU en el Taller de Incubadora de Emprendimiento**, la coordinadora de la consultora Hero Startup señaló que recibió bastante apoyo del MINEDU para realizar el Taller. Se ha podido observar que, durante el Taller de Incubadora, se ha logrado un buen nivel de cogestión entre el MINEDU y la consultora Hero Startup, del sector público y privado, respectivamente, puesto que se ha logrado una buena coordinación y cooperación (Bobadilla P. , 2018).

**Con relación a las barreras burocráticas percibidas**, éstas han dificultado la elección de mentores, dado que se priorizó a mentores que cumplieran con los términos de referencia por sobre aquellos que tenían mayores habilidades en mentorear. Un reto de las administraciones públicas nacionales es el de ajustar sus barreras burocráticas a fin de gobernar en un estado globalizado (Segura, 2022), por tanto, la estrategia de intervención debería considerar este aspecto a fin de mejorar la calidad de sus servicios ofrecidos.

**Sobre la visión de emprendimiento e innovación**, la visión del concurso, con relación a los conceptos de emprendimiento e innovación, es muy tradicional, dado que se enfoca más en un emprendimiento con creatividad que en emprendimientos que aprovechen recursos tecnológicos, como son los que se están desarrollando actualmente. Es importante contar con gestores del cambio social que tengan una visión global sobre la percepción de problemas sociales y esto implica aplicar criterios tecnocientíficos cada vez más innovadores (Segura, 2022), por tal motivo, es necesario que el MINEDU oriente su visión hacia criterios más innovadores a fin de lograr cambios en un entorno globalizado.

## CAPÍTULO V

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 5.1 CONCLUSIONES

##### 5.1.1 Conclusiones de la pregunta I: Facilidades y dificultades en el cumplimiento de roles de los actores

- a. La falta de apoyo económico ha sido una limitante en el desarrollo de los proyectos de emprendimiento; sin embargo, las instituciones que contaban con mecanismos alternos de financiamiento, como cajas chicas de las II.EE., venta de productos, entre otros, han permitido a los docentes, conseguir los recursos económicos necesarios para desarrollar sus proyectos de emprendimiento y costear los gastos de traslado en las diferentes fases del concurso.
- b. Los incentivos ofrecidos por el concurso, tales como premios para el equipo ganador y la Resolución de participación para los docentes, no han sido significativos para los docentes y no han cubierto sus expectativas. Así, los docentes afirmaron haber participado, en gran parte, por el “salario emocional recibido” relacionado con la realización personal, fomento del emprendimiento y el trabajo en equipo.
- c. La falta de tiempo para la enseñanza de los temas de emprendimiento ha sido un factor limitante para que los docentes cumplan su rol de asesores; sin embargo, en este punto se ha podido apreciar el compromiso desarrollado hacia los alumnos, dado que se ha destinado horas extras, después de las clases y durante fines de semana a fin de poder cubrir todos los temas propuestos.
- d. La tardía publicación de las Bases y el hecho de que el MINEDU no brindó una asesoría que haya cubierto las expectativas de los docentes, limitó el cumplimiento de roles de los docentes; sin embargo, los conocimientos previos y/o experiencia en emprendimiento; así como, el haber participado en concursos de Crea y Emprende de años anteriores, han ayudado a los docentes a planear sus clases, enseñar emprendimiento y guiar el proyecto de emprendimiento.
- e. El MINEDU no cumplió bien su rol asesor a través de la mentoría virtual, la cual fue calificada como “muy expositiva” por parte de los docentes, quienes buscaron medios alternos de capacitación, mostrando su compromiso con su rol en el concurso.

- f. Las UGEL no cumplieron bien su rol de difundir el Manual de Orientaciones Pedagógicas, dado que la mayoría de docentes no tenían conocimiento del mismo y utilizaron sus propios criterios en base a su experiencia y asesoría externa, para enseñar sobre emprendimiento.
- g. Los medios de comunicación informales primaron en las coordinaciones que realizaron los docentes con las UGEL y DRE, lo que facilitó la coordinación entre estos actores durante el concurso.

### **5.1.2 Conclusiones de la pregunta II: Logros alcanzados en el desarrollo de habilidades en temas de emprendimiento e innovación**

- a. Los docentes finalistas ya contaban con conocimientos de la metodología del Design Thinking, por lo que pudieron llevar el proyecto adelante aunque no tuvieran a la mano el MOP. La estructura del proyecto estaba en base a la metodología en mención ya que se centraba en la solución de un problema o satisfacción de una necesidad; sin embargo, por otro lado, dificulta la aplicación de otras metodologías como el Lean Startup que se enfocan en el éxito de un producto.
- b. Los grupos que tuvieron mejor desempeño en el concurso de Crea y Emprende fueron aquellos que contaron con el apoyo y asesoría de especialistas en el sector empresarial, quienes fueron contactados por iniciativa propia de los docentes. El sector privado o la mentoría de un especialista es fundamental para el logro de las habilidades de emprendimiento.
- c. Aunque con dificultades en cuanto a la gestión del tiempo, los estudiantes finalistas llegaron a cumplir con los proyectos desarrollando habilidades de emprendimiento como en las relaciones interpersonales, trabajo de equipo, toma de decisiones basadas en el conocimiento, resolución de problemas, comunicación tanto oral como escrita y en el desarrollo de un pensamiento racional y analítico.
- d. Las dificultades en la comprensión de temas financieros en los estudiantes y docentes es una realidad que aqueja nuestro sistema educacional, lo que se evidenció al momento de desarrollar el análisis económico de los proyectos.

### **5.1.3 Conclusiones de la pregunta III: Opinión de los autores sobre el concurso Crea y Emprende 2019**

- a. Docentes y alumnos consideran que el concurso de emprendimiento Crea y Emprende 2019 ha impactado positivamente en los estudiantes y ha fortalecido sus cualidades de emprendimiento.
- b. Docentes y alumnos consideran que la evaluación de la etapa final debió haber sido de manera presencial a fin de demostrar el desarrollo de capacidades blandas y su poder de liderazgo.
- c. El Taller de Incubadora de Emprendimiento cumplió su propósito y cubrió las expectativas de los docentes en cuanto a didáctica y calidad de la información recibida, mostrando solo una falencia relacionada a la falta de actividades de turismo o esparcimiento para los equipos finalistas.
- d. El MINEDU ha sido flexible para aplicar cambios y mejoras en los temas a enseñar, llegando a un punto medio como producto de una coordinación con la consultora Hero Startup, mostrando un buen nivel de cogestión.
- e. Las barreras burocráticas han limitado la contratación de mentores para el Taller de Incubadora de Emprendimiento, dado que se ha descartado mentores con mejor expertise por no cumplir con los requisitos señalados en las Bases.
- f. El concurso tiene una visión muy tradicional, con relación a los conceptos de emprendimiento e innovación.

### **5.1.4 Conclusión general**

Con relación al objetivo general de la investigación, enfocado especialmente en identificar los factores que contribuyeron o limitaron la implementación de la estrategia de intervención Crea Y emprende 2019; y en base a los 3 objetivos específicos mencionados en la Tabla N° 3 “Definición de variables” página 46, se ha concluido lo siguiente:

Con relación al cumplimiento de roles de actores, los factores que contribuyeron en la implementación de la estrategia de intervención fueron: los mecanismos alternos de financiamiento, el compromiso de los docentes con sus equipos concursantes, el valor importante que los docentes le dieron al salario emocional de su participación en el concurso y los medios alternos de capacitación que buscaron los docentes. Por otro lado, con relación a los factores que limitaron la implementación de la estrategia de intervención, se tiene: la falta de apoyo económico a los equipos participantes, incentivos no significativos para

concurrir, falta de tiempo para la enseñanza de los temas de emprendimiento, la tardía publicación de las Bases, la deficiente asesoría del MINEDU a los docentes, la mentoría virtual muy expositiva y la falta de difusión del Manual de Orientaciones Pedagógicas.

Así también, respecto a los logros alcanzados en el desarrollo de habilidades en temas de emprendimiento e innovación, los factores que contribuyeron en la implementación de la estrategia de intervención fueron: el conocimiento de la metodología Design Thinking con que contaban los docentes finalistas, la asesoría de especialistas en el sector empresarial (contactados por iniciativa de los docentes) a los equipos concursantes, habilidades desarrolladas por los alumnos como: pensamiento crítico, resolución de problemas, autonomía, comunicación interpersonal, creatividad, toma de decisiones y comunicación. Por otro lado, el factor que limitó la implementación de la estrategia de intervención fue la dificultad en comprender temas financieros que no les permitió desarrollar un buen análisis económico de los proyectos.

Finalmente, con relación a la opinión de los actores sobre el concurso Crea y Emprende 2019, los factores que contribuyeron en la implementación de la estrategia de intervención fueron: docentes y alumnos consideran que el concurso ha impactado positivamente en ellos, el Taller de Incubadora de Emprendimiento cubrió las expectativas de los equipos finalistas y que el MINEDU ha sido flexible en la inclusión de temas nuevos para la enseñanza en el Taller mencionado. Por otra parte, los factores que limitaron en la implementación de la estrategia de intervención fueron: la elección del ganador no fue presencial, sino mediante una evaluación de Informes escritos, las barreras burocráticas para contratar mentores para el Taller de Incubadora de Emprendimiento y la visión tradicional del concurso en cuanto a emprendimiento e innovación.

## **5.2 RECOMENDACIONES**

### **5.2.1 Recomendaciones de la pregunta I: Facilidades y dificultades en la coordinación de los actores sociales.**

- a. Es recomendable brindar un apoyo económico a los equipos participantes de los concursos, mínimamente a quienes ganan cada etapa con el fin de subsidiar un porcentaje de los gastos en que incurren durante el desarrollo del concurso. Este apoyo podría darse en las etapas organizadas por las UGEL y DRE.
- b. Es necesario brindar premios a los equipos ganadores, con el fin de reconocer su esfuerzo, motivarlos durante el concurso y demostrar la importancia de su participación y

el interés de los organizadores por los equipos. Asimismo, es recomendable que estos premios sean uniformes en todas las UGEL y DRE.

- c. En relación al tiempo insuficiente para el dictado de clases, teniendo en cuenta la factibilidad de realizar cambios en las II.EE., se recomienda implementar Talleres de Emprendimiento en los colegios, fuera de horario de clases, donde se puedan fortalecer las habilidades en emprendimiento identificadas.
- d. El MINEDU debe reformular su mentoría virtual a fin de que la información brindada sea realmente útil para los docentes.
- e. Es necesario que el MINEDU implemente un mecanismo de supervisión de la estrategia de intervención Crea y Emprende a fin de que cada proceso sea llevado con eficacia y cumpla su propósito, minimizando las posibles falencias en los procesos relacionados a publicación de Bases y difusión del Manual de Orientaciones Pedagógicas.

#### **5.2.2 Recomendaciones de la pregunta II: Logros alcanzados en el desarrollo de habilidades en temas de emprendimiento e innovación.**

- a. El MOP debió orientar a los docentes también en el uso de otras metodologías como el Lean Startup, dado que la estructura del proyecto se basa mayormente en el proceso del Design Thinking, que, si bien es cierto, desarrolla competencias de emprendimiento en los estudiantes, tuvo como desventaja una mala gestión del tiempo.
- b. Se debería planificar, desde cada nivel de gestión: UGEL, DRE, Gobierno Nacional, la participación del sector privado o de algún especialista externo para la asesoría de los proyectos, a fin de brindar un enfoque empresarial y práctico a los equipos concursantes.
- c. Es importante que se refuerce o se fomente la educación financiera en los alumnos para facilitar los programas de emprendimiento y para la misma sostenibilidad económica de las propuestas.

#### **5.2.3 Recomendaciones de la pregunta III: Percepción de los usuarios sobre el taller de Incubadora de Emprendimiento.**

- a. Se recomienda que la evaluación de la etapa final sea de manera presencial, a fin de que el jurado pueda evaluar el nivel de desarrollo de habilidades blandas y capacidad de liderazgo de cada equipo.

- b. Se recomienda que se implementen actividades de esparcimiento en el Taller de Incubadora de Proyectos, de modo que se complemente la enseñanza con actividades recreativas.
- c. Se debería dar mayor valoración al desempeño profesional o expertise de los capacitadores, dentro de los requerimientos técnicos de la contratación de mentores para el Taller de Incubadora de Emprendimiento, no solamente al cumplimiento de grados o títulos.
- d. Se recomienda que se pueda complementar los proyectos de emprendimiento, añadiendo un enfoque de innovación con base tecnológica.



## CAPÍTULO VI

### ELECCIÓN DE LA PROPUESTA DE MEJORA

A partir de las recomendaciones, se identificó una serie de problemáticas o limitaciones a mejorar para el desarrollo de una cultura de emprendimiento en los estudiantes. Para lo cual se desarrolló un cuadro con el fin de apreciar la factibilidad de cada recomendación:

**Figura 3**

*Cuadro de Priorización de proyectos*

ALTERNATIVAS DE PROPUESTA DE PROYECTOS	FACILIDAD DE REALIZACION	IMPACTO	CUADRANTE
1. Subsidiar a los alumnos y docentes ganadores de cada etapa	COMPLEJO	MEDIANO	C3
2. Brindar premios e incentivos a los estudiantes y docentes de acuerdo a cada etapa	COMPLEJO	ALTO	C2
3. Implementar Talleres de Emprendimiento en los colegios, fuera de horario de clases	COMPLEJO	MEDIANO	C3
4. El MINEDU debe reformular su mentoría virtual	MENOS COMPLEJO	ALTO	C1
5. Implementar un mecanismo de supervisión en los procesos relacionados a la difusión del MOP y de las bases	MENOS COMPLEJO	MEDIANO	C4
6. Utilizar otras metodologías en el MOP	MENOS COMPLEJO	MEDIANO	C4
7. Planificar la participación del sector privado en los proyectos de emprendimiento	COMPLEJO	ALTO	C2
8. Fomentar la educación financiera en los alumnos	COMPLEJO	ALTO	C2
9. Evaluar el nivel de desarrollo de habilidades blandas y capacidad de liderazgo de cada equipo.	MENOS COMPLEJO	MEDIANO	C4
10. Implementar actividades de esparcimiento en el Taller de Incubadora de Proyectos	MENOS COMPLEJO	MEDIANO	C4
11. Buscar la expertis mas que los títulos en la contratación de capacitadores	COMPLEJO	ALTO	C2
12. Complementar los proyectos de emprendimiento, añadiendo un enfoque de innovación con base tecnológica.	MENOS COMPLEJO	ALTO	C1

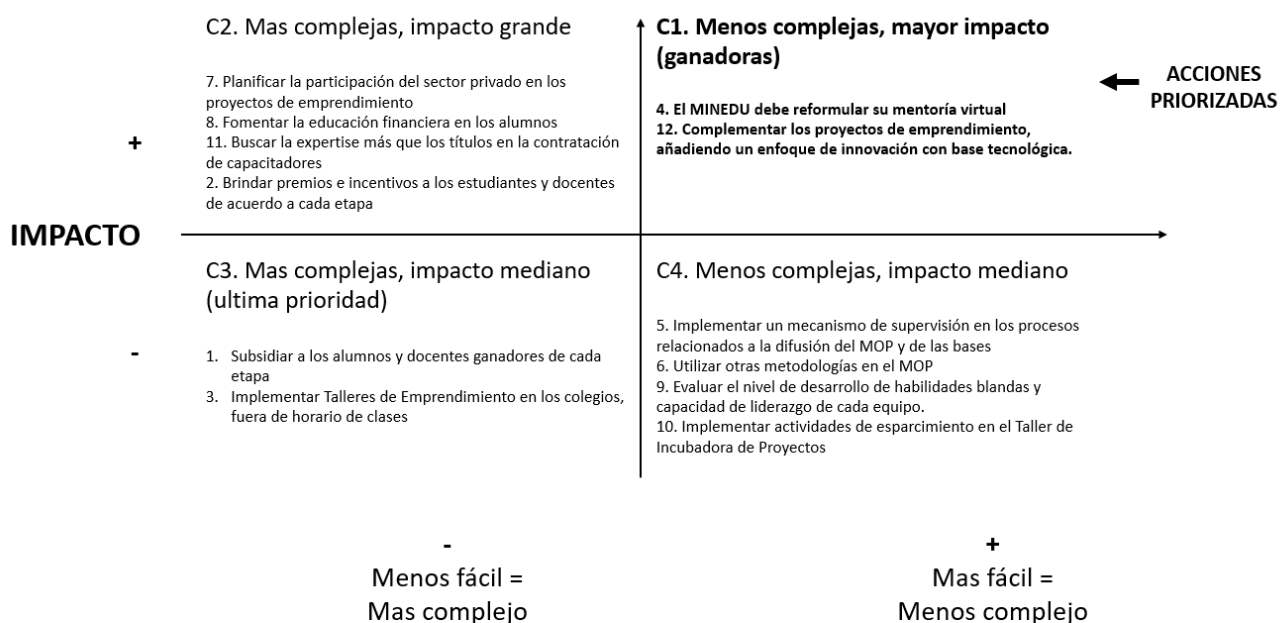
Luego se procedió a ordenar las alternativas en 4 cuadrantes:

- Cuadrante 1: Son aquellas propuestas de proyecto que son las más fáciles de realizar y tienen un gran impacto. En este cuadrante se identificó a los proyectos relacionados a la implementación de un buen taller de mentoría y a aquellos proyectos de emprendimiento que tengan un enfoque innovador a partir de las TIC.
- Cuadrante 2: Son aquellas propuestas de proyecto que tienen un grado de complejidad pero que tendrían un gran impacto. Entre estos identificamos a los relacionados con los premios e incentivos a los docentes y alumnos ganadores por cada etapa, a la participación del sector privado, al fomento de la educación financiera y a buscar la experiencia más que los títulos obtenidos en los capacitadores.

- Cuadrante 3: Son aquellas propuestas de proyecto que tienen un grado de complejidad, pero cuyo impacto no tiene mucha diferencia con respecto a las anteriores propuestas. Entre ellas identificamos a las relacionadas con el subsidio a los alumnos y docentes para sus gastos; y a la implementación de talleres de emprendimiento fuera del horario de clases.
- Cuadrante 4: Son aquellos proyectos que son relativamente fáciles de implementar, pero que tienen un impacto menor a los proyectos del cuadrante 1 y 2. Entre estos identificamos a los proyectos relacionados a implementar un mecanismo de supervisión de los procesos de la difusión del MOP y de las bases, la utilización de otras metodologías que complementen al Design Thinking, la medición del desarrollo de habilidades blandas y capacidad de liderazgo, y finalmente, la implementación de actividades de esparcimiento en la etapa nacional del proyecto.

**Figura 4**

*Análisis de las alternativas de los proyectos a partir del impacto vs complejidad*



## PROPUESTA DE MEJORA

A partir del análisis de los proyectos de acuerdo con su impacto y facilidad de realización, se eligió la alternativa N° 12, relacionada con la elaboración de proyectos de emprendimiento e innovación a partir de un enfoque que incluya el uso de las TIC.

La presente propuesta de mejora contribuye con la ODS 4: Educación de calidad, específicamente con la meta 4.4 referente al desarrollo de competencias desde la juventud para el emprendimiento y acceso a un empleo decente (Pacto Mundial Red Española, s.f.). Una educación de calidad impacta en el crecimiento económico de un país, así como en la reducción de las brechas sociales. Actualmente, en América Latina están surgiendo nuevos emprendimientos basados en el uso de la tecnología, por lo que es importante fomentar las capacidades no sólo del emprendimiento sino también de la innovación en los jóvenes, dado que esta generación está más familiarizada con el uso de herramientas tecnológicas, a fin de aprovechar esta tendencia que impactará en los empleos, política y en las ciudades (OCDE, CAF, & CEPAL, 2017).

### **Objetivo General:**

Mejorar el concurso Crea y Emprende presentando a fin de que los alumnos de secundaria presenten proyectos de emprendimiento innovadores a partir del uso de las TICs.

### **Ejes Transversales:**

a. Enfoque de desarrollo de Capacidades.

Este enfoque es un proceso mediante el cual las personas, organizaciones y sociedades pueden obtener, fortalecer o mantener aptitudes que les permitan establecer y lograr los objetivos de desarrollo que se propongan. Así, a fin de que el estado trabaje en función de este enfoque, se debe desarrollar una estrategia nacional o un plan que empodere económicamente o socialmente un tema en particular (PNUD, 2009).

b. Enfoque de equidad e inclusión social.

La inclusión social está fuertemente ligada a la equidad ya que en una situación de igualdad las personas podrían tener las mismas condiciones y oportunidades sin distinción, es decir, nadie sería excluido. El paradigma de hoy en día es crecer para igualar e igualar para crecer, es decir, eliminar las barreras que impidan un acceso equitativo a las oportunidades para el desarrollo. Con el fin de reducir la inequidad y exclusión social muchos países han implementado proyectos innovadores contra la pobreza. Entre estas iniciativas se ha visto la implementación de la inclusión productiva que consiste en su mayoría en programas que acompañan a participantes en sus emprendimientos, asociaciones o colectividades, en su mayoría de clase media baja (OEA, 2016).

### c. Enfoque tecnológico.

El enfoque tecnológico en la educación básica está ligado al uso de la tecnología como un medio (y no como un fin) a partir del uso de dispositivos, aplicaciones, plataformas y recursos digitales para una educación de calidad, ya que actualmente vivimos en una era digital en donde la tecnología es parte de nuestras vidas. Con este enfoque se busca que los alumnos amplíen sus horizontes, la colaboración global y la interculturalidad; y estén preparados a la hora de insertarse en el mundo laboral dominado por la tecnología (Rios Reyes, 2023).

### Cadena de resultados:

A continuación, a partir de la cadena de resultados se muestra las actividades principales para alcanzar el desarrollo de los bienes o servicios a alcanzar y los resultados a mediano, corto y largo plazo que se espera conseguir.

**Figura 5**

*Cadena de resultados*



Si los estudiantes desarrollan competencias de emprendimiento e innovación estarán mejor preparados para enfrentar al mundo laboral. Estas competencias serán desarrolladas

mediante la elaboración de proyectos de emprendimiento innovadores, que incluyan el uso de las TIC, de esta manera se puede obtener 3 resultados:

- Resultado 1: Políticas, lineamientos y programas que promuevan una cultura de emprendimiento en los estudiantes. La Comisión de la Unión Europea recomienda que el currículo escolar debe basarse en la innovación y en el emprendimiento (Comisión Europea, 2010) y no solo como un complemento o una mención de competencia transversal en el plan curricular que se limite al curso de computación (Andújar Scheker, 2015). Por lo tanto, este cambio debe iniciar desde los niveles más altos, a partir del cambio de enfoque tradicional que se tiene del currículo escolar, por uno más activo e innovador. Por lo cual, se propone, como producto, la elaboración de un Manual de Orientación dirigido a los especialistas y directivos en temas de emprendimiento e innovación; a partir de las siguientes actividades:
  - a. Elaboración de un plan estratégico en donde se identifique las áreas a gestionar a fin de fomentar una cultura de emprendimiento a través del uso de las TIC.
  - b. Taller de capacitación a los directivos del MINEDU, especialistas DRE y UGEL en temas gerenciales y liderazgo

Es importante la contratación de un equipo profesional a cargo de la identificación de las áreas de gestión a priorizar, así como del plan estratégico, el monitoreo de los avances, y de un plan de difusión de los logros alcanzados.

- Resultado 2: Alumnos con habilidades en emprendimiento e innovación que utilicen las TIC de manera práctica. Es importante invertir en los recursos tecnológicos e innovadores en la educación, especialmente para aquellos sectores marginados, para reducir las brechas geográficas o socioeconómicas que existen (Comisión Europea, 2010). Para lo cual se propone como producto, desarrollar un ambiente adecuado en donde los alumnos tengan acceso a las herramientas tecnológicas, a partir de las siguientes actividades:
  - a. Realizar convenios con las universidades, startups, incubadoras de negocio u otras instituciones, a fin de que puedan orientar a los alumnos y docentes en temas de innovación, especialmente en la enseñanza de herramientas tecnológicas (pagadas o gratuitas) que pueden agregar el componente de innovación en los proyectos de emprendimiento, por ejemplo, la aplicación de herramientas No Code (Ortiz, s.f.), que permiten crear páginas web o aplicaciones sin necesidad de saber sobre programación; así como en el uso de prototipos, que son simulaciones (hechas manualmente a base de cartón, dibujos en hojas de papel, etc) de una parte o de la totalidad de una idea de negocio (Pottecher, s.f.). Asimismo, es necesario resaltar

que para la aplicación de ciertas herramientas tecnológicas como las No Code, se necesita que las instituciones educativas cuenten con el hardware necesario, es decir, que estén equipadas con computadoras donde los alumnos puedan aprender a utilizar herramientas de las TIC que les permitirá complementar los proyectos de emprendimiento con innovación.

- b. Realizar charlas de orientación y concientización a los padres acerca de la importancia de la innovación y el emprendimiento en la educación, de manera que ellos puedan verse involucrados con el proceso de aprendizaje de sus hijos.

Es importante la colaboración de los padres de familia y de las empresas que puedan apoyar al desarrollo de una educación de calidad; así como desarrollar un plan en donde puedan verse involucrados. En cuanto al recurso humano, es necesario la presencia de un facilitador o gestor para las coordinaciones respectivas.

- Resultado 3: Docentes con competencias pedagógicas y con recursos en emprendimiento e innovación apoyado por el uso de las TIC. Si el acceso a la tecnología no viene acompañado de lineamientos políticos y guías de orientación que promuevan una cultura de emprendimiento e innovación; y de buenas prácticas pedagógicas, entonces no habría ningún resultado o cambio (Andújar Scheker, 2015). Por lo tanto, el trabajo con los docentes es de suma importancia para lograr el objetivo. Se propone como producto: Docentes capacitados y asesorados en proyectos de emprendimiento e innovación (basados en las TIC) a partir de la realización pedagógicas para la gestión de proyectos de emprendimiento e innovación para desarrollar competencias laborales de emprendimiento en los estudiantes; a partir de las siguientes actividades:
  - a. Taller de mentoría a los docentes a cargo de especialistas en innovación. Estas mentorías no deben ser una mera exposición teórica, que no aporta nada en la práctica, sino un proceso activo entre el especialista y docente, donde haya una retroalimentación semipersonalizada con ellos.
  - b. Desarrollar una guía de apps y plataformas para su utilización en los proyectos de emprendimiento e innovación, a fin de que los docentes no puedan limitar a los alumnos en sus ideas de emprendimiento y de innovación.

## BIBLIOGRAFÍA

- Andújar Scheker, C. (2015). *Las TICS: oportunidades, barreras y retos para la formación inclusiva*. Obtenido de <https://oei.int/oficinas/republica-dominicana/publicaciones/las-tics-oportunidades-barreras-y-retos-para-la-formacion-inclusiva>
- Banco de Desarrollo de América Latina. (2013). *La educación financiera en América Latina y el Caribe*. Obtenido de Serie Políticas Públicas y Transformación Productiva: [https://www.oecd.org/daf/fin/financial-education/OECD\\_CAF\\_Financial\\_Education\\_Latin\\_AmericaES.pdf](https://www.oecd.org/daf/fin/financial-education/OECD_CAF_Financial_Education_Latin_AmericaES.pdf)
- Blas, J., & Rojas, V. (2016). *Uso de la plataforma Moodle para el desarrollo de la competencia de emprendimiento en los estudiantes del 4 grado de educación secundaria de menores de una institución educativa de Ucayali*. Obtenido de <http://hdl.handle.net/20.500.12404/7044>
- Bobadilla Díaz, P. A. (2017). *Diseño y gestión de programas y proyectos de desarrollo humano*. Editorial Académica Española.
- Bobadilla, D. P. (2004). Obtenido de <https://revistas.pucp.edu.pe/index.php/debatesensociologia/article/view/7023/7190>
- Bobadilla, P. (2018). *La gerencia social en la práctica*. Obtenido de <https://files.pucp.education/posgrado/wp-content/uploads/2021/03/03160729/libro-final-de-fundamentos-en-gs.pdf>
- Camacho Lizárraga, M. (2018). *Mentoría en educación superior, la experiencia en un programa extracurricular*. Obtenido de [https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1607-40412018000400086](https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1607-40412018000400086)
- Cardona Botero, C. A. (2013). *Ensayo sobre la comunicación efectiva de los gerentes en las organizaciones*. Obtenido de <https://core.ac.uk/reader/143445780>
- Center for American Entrepreneurship. (s.f.). *Why is entrepreneurship important*. Obtenido de Center for American Entrepreneurship: <https://startupsusa.org/why-is-entrepreneurship-important/>
- CIDE PUCP. (12 de julio de 2023). Obtenido de <https://cide.pucp.edu.pe/descubriendo-el-significado-de-la-innovacion-definicion-y-tipos/>
- Comisión de las Comunidades Europeas. (22 de marzo de 2006). *Comunicación de la Comisión al Parlamento Europeo, al Consejo y al Comité Económico y Social Europeo*. Obtenido de <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2006:0136:FIN:es:PDF>
- Comisión Europea. (2010). *Comunicación de la Comisión Europa 2020*. Bruselas.
- CONCYTEC. (s.f.). *Programa Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación en Tecnologías de la Información y Comunicación*. Obtenido de <https://portal.concytec.gob.pe/images/noticias/DocumentoTIC.pdf>
- Congreso de la República del Perú. (28 de julio de 2003). Ley General de Educación. Ley N° 28044. Lima, Perú.
- ContentLab. (24 de julio de 2019). *Lean Startup vs Design Thinking: ventajas y desventajas*. Obtenido de <https://gestion.pe/especial/businessstyle/innovacion/lean-startup-vs-design-thinking-ventajas-y-desventajas-noticia-1994455>
- CSOA. (s.f.). *Importancia del salario emocional en 2024*. Obtenido de <https://corporacionsoa.co/importancia-del-salario-emocional-en-2024/>

- Dinngo. (s.f.). *¿Qué es el Design Thinking o Pensamiento de Diseño?* Obtenido de <https://designthinking.es/que-es-design-thinking/>
- Durán, M. (2012). *El estudio de caso en la investigación cualitativa*. Obtenido de <https://revistas.uned.ac.cr/index.php/rna/article/view/477/372>
- Eduemprende. (s.f.). *Eduemprende*. Obtenido de <https://www.eduemprende.com/emprendimiento/pensamiento-emprendedor/21-educacion-en-emprendimiento-escolar>
- Flick. (2004). *Introducción a la Investigación Cualitativa*. Obtenido de [https://www.u-cursos.cl/filosofia/2009/2/EDU203/1/material\\_docente/bajar?id\\_material=469326](https://www.u-cursos.cl/filosofia/2009/2/EDU203/1/material_docente/bajar?id_material=469326)
- Honneth, A. (1997). *La lucha por el reconocimiento*. Obtenido de [https://www.u-cursos.cl/derecho/2015/1/D121T07451/1/material\\_docente/bajar?id\\_material=1021961](https://www.u-cursos.cl/derecho/2015/1/D121T07451/1/material_docente/bajar?id_material=1021961)
- Liconá, L. (2021). *El emprendimiento en telebachillerato, una propuesta para contrarrestar la deserción escolar*. Obtenido de <http://rixplora.upn.mx/jspui/bitstream/RIUPN/141590/1/UPN212MEMSLILU2021.pdf>
- Marlborough. (29 de agosto de 2019). *Five benefits of entrepreneurship education to students*. Obtenido de Marlborough: <https://www.marlborough.org/news/~board/stem/post/five-benefits-of-entrepreneurship-education-to-students>
- Miguel, M. (4 de junio de 2014). *INFOBAE*. Obtenido de <https://www.youtube.com/watch?v=nURUcDNafeE&t=62s>
- MINEDU. (6 de enero de 2007). *Proyecto Educativo Nacional al 2021: La educación que queremos para el Perú*.
- MINEDU. (2016). Obtenido de Currículo Nacional: <http://www.minedu.gob.pe/curriculo/pdf/curriculo-nacional-2016-2.pdf>
- MINEDU. (2019). *Crea y Emprende 2019*. Obtenido de <https://www.minedu.gob.pe/crea-emprende/pdf/bases-crea-emprende-2019.pdf>
- MINEDU. (s.f.). *Manual de Orientaciones Pedagógicas para la elaboración del proyecto de emprendimiento*. Perú.
- MINEDU. (s.f.). *Resultados Pisa 2018. Educación Financiera*. Obtenido de [http://umc.minedu.gob.pe/wp-content/uploads/2020/07/PPT-PISA-Financiera-2018\\_FINAL-13.07.pdf](http://umc.minedu.gob.pe/wp-content/uploads/2020/07/PPT-PISA-Financiera-2018_FINAL-13.07.pdf)
- MinEducación. (2012). Obtenido de [https://www.mineducacion.gov.co/1759/articles-287822\\_archivo\\_pdf.pdf](https://www.mineducacion.gov.co/1759/articles-287822_archivo_pdf.pdf)
- MINERD, & OEI. (2012). *Guía Docente para el Desarrollo de las Competencias Emprendedoras*. Obtenido de <https://oei.int/downloads/disk/eyJfcmFpbHMiOnsibWVzc2FnZSI6IkJBaDdDRG9JYTJWNVNTSWhNM1V5Y1RoNmIzZDVZamhyWkdWM1pXRnZaM0pvT1ROd1pqbHdPUVk2QmtWVU9oQmthWE53YjNOcGRHbHZia2tpQWNwcGJteHBibVU3SUdAcGJHVnVZVzFsUFNKSGRXbGhJRWRsYzNScGlyNGdSVzF3Y21WdVpHVmtiM0poSUdWdUIH>
- MINERD, & OEI. (2013). *Guía para la gestión emprendedora en la educación Técnico Profesional*. Obtenido de <https://oei.int/downloads/disk/eyJfcmFpbHMiOnsibWVzc2FnZSI6IkJBaDdDRG9JYTJWNVNTSWhkM2d4YjJsdGFHczVZbmR2YjJwMGN6WnpIV3QwTjNCc05YRnBhZ1k2QmtWVU9oQmthWE53YjNOcGRHbHZia2tpVWdsdWJHbHVhVHNnWm1sc1pXNWHiV1U5SW1kMWFxRXRaR1V0WjJWemRHbHZiaTV3WkdZaU95Qm1hV3hsYm1GdFpT>

- MINERD, & OEI. (2019). *Emprendimiento Nivel Secundario, Modalidad Técnico Profesional - Guía Estudiantes*. Obtenido de <https://oei.int/oficinas/republica-dominicana/publicaciones/emprendimiento-nivel-secundario-modalidad-tecnico-profesional-guia-estudiantes>
- Mintzberg, H. (1984). La esencia de la estructura.
- Mokate, K., & Saavedra, J. (2006). *"Gerencia Social: Un enfoque integral para la Gestión de Políticas y Programas"*.
- Muñoz, C. (2011). *Fomentando la cultura de emprendimiento en estudiantes del primer ciclo del colegio IED Fernando Mazuera Villegas, Sede C. - Propuesta Pedagógica*. Obtenido de <https://repository.javeriana.edu.co/handle/10554/6692>
- Muñoz, J. (2017). *La Teoría de la Organización Requerida de Elliott Jaques: el capítulo faltante en los libros de texto de administración*. Obtenido de [https://www.researchgate.net/publication/323139448\\_La\\_Teoria\\_de\\_la\\_Organizacion\\_Requerida\\_de\\_Elliott\\_Jaques\\_el\\_capitulo\\_faltante\\_en\\_los\\_libros\\_de\\_texto\\_de\\_administracion](https://www.researchgate.net/publication/323139448_La_Teoria_de_la_Organizacion_Requerida_de_Elliott_Jaques_el_capitulo_faltante_en_los_libros_de_texto_de_administracion)
- OCDE, CAF, & CEPAL. (2014). *Perspectivas económicas de América Latina 2015*. Obtenido de <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/5d853a65-9dfb-47d4-b2d4-fbc2de42a517/content>
- OCDE, CAF, & CEPAL. (2017). *Perspectivas económicas de América Latina 2017*. Obtenido de <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/f7fa438d-7665-46c3-9060-ca6d0da9c750/content>
- OEA. (2016). Obtenido de [https://www.oas.org/docs/inclusion\\_social/equidad-e-inclusion-social-entrega-web.pdf](https://www.oas.org/docs/inclusion_social/equidad-e-inclusion-social-entrega-web.pdf)
- Ortega, C. (s.f.). Obtenido de <https://www.questionpro.com/blog/es/preguntas-cerradas/>
- Ortiz, P. (s.f.). *Herramientas No Code: para qué sirven y cuáles son las más populares*. Obtenido de <https://edem.eu/herramientas-no-code-para-que-sirven-y-cuales-son-las-mas-populares/#:~:text=Las%20herramientas%20no%20code%20son,a%20una%20serie%20de%20m%C3%B3dulos>.
- Pacto Mundial Red Española. (s.f.). *ODS 4 Educación de calidad*. Obtenido de <https://www.pactomundial.org/ods/4-educacion-de-calidad/>
- Paños Castro, J. (2017). *Educación emprendedora y metodologías activas para su fomento*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/2170/217052050003.pdf>
- Parlamento Europeo. (24 de marzo de 2000). *Conclusiones de la presidencia*. Obtenido de Consejo Europeo de Lisboa : [https://www.europarl.europa.eu/summits/lis1\\_es.htm](https://www.europarl.europa.eu/summits/lis1_es.htm)
- PNUD. (2009). Obtenido de [https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/publications/Capacity\\_Development\\_A\\_UNDP\\_Primer\\_Spanish.pdf](https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/publications/Capacity_Development_A_UNDP_Primer_Spanish.pdf)
- Pottecher, D. (s.f.). *Emprende a conciencia*. Obtenido de <https://www.emprendaconciencia.com/diseno-prototipo#:~:text=Un%20prototipo%20es%20una%20representaci%C3%B3n,cart%C3%B3n%20de%20una%20simulaci%C3%B3n>.
- Rey Martín, C. (2000). *La satisfacción del usuario: Un concepto en alza*.
- Reyes, G. E., Hernández, O. G., & González, F. (noviembre de 2019). *Liderazgo comunitario y su influencia en la sociedad como mejora del entorno rural*. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7964694>
- Rios Reyes, R. (15 de setiembre de 2023). *El Enfoque Tecnológico en la Educación Básica: Transformando el Aprendizaje del Siglo XXI*. Obtenido de <https://epperu.org/el>

enfoque-tecnologico-en-la-educacion-basica-transformando-el-aprendizaje-del-siglo-xxi/

- Rodas pacheco, F., & Pacheco Salazar, V. (2020). *Grupos focales*. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7878893>
- Rojo, J. (30 de junio de 2014). *Contribución de los concursos educativos al aprendizaje*. Obtenido de <https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/8007/TFM-G374.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Segura, J. M. (27 de diciembre de 2022). *Gerencia social y cambio institucional*. Obtenido de [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0124-86932023000100279](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0124-86932023000100279)
- UNESCO. (s.f.). Obtenido de <https://es.unesco.org/node/266395>
- UNIMEX. (30 de noviembre de 2018). *Liderazgo: factor clave para el éxito de las organizaciones*. Obtenido de <https://unimex.edu.mx/soyunimex/liderazgo-factor-clave-para-el-exito-de-las-organizaciones/>
- UNIR. (11 de julio de 2022). *Lean Startup: metodología de negocio*. Obtenido de <https://unirfp.unir.net/revista/empresa/lean-startup/>
- Universidad Autónoma del Perú. (s.f.). *¿Qué es la innovación?* Obtenido de <https://www.autonoma.pe/blog/que-es-innovacion/>
- Vallejos, M. (2024). *Diseño de un proyecto para la promoción del emprendimiento juvenil desde el ámbito escolar en la provincia de Cutervo, Departamento de Cajamarca (Perú)*. Universitat Politècnica de València. Obtenido de <http://hdl.handle.net/10251/205695>
- Varlik, S. (31 de marzo de 2023). *An Investigation of Uncertainty Intolerance and Uncertainty Management Research in Educational Institutions: Meta-Analysis Study*. Obtenido de <https://dergipark.org.tr/en/pub/kefdergi/issue/76487/1271533>
- Yin, R. (s.f.). *Investigación sobre estudio de casos*. Obtenido de <https://panel.inkuba.com/sites/2/archivos/YIN%20ROBERT%20.pdf>
- Zamora-Boza, C. S. (2018). *Revista espacios*. Obtenido de <https://www.revistaespacios.com/a18v39n07/a18v39n07p15.pdf>
- Zendesk. (26 de setiembre de 2023). *¿Qué es el modelo Canvas? 9 cuadrantes clave para tu negocio*. Obtenido de <https://www.zendesk.com.mx/blog/modelo-canvas-que-es/>

## ANEXOS

### ANEXO 1. ENTREVISTA ESTRUCTURADA A LOS ESTUDIANTES

COD01

Actor: Alumnos finalistas

Fecha:

#### INTRODUCCIÓN

Esta encuesta se aplicará a los 30 alumnos que pertenecen a los 6 equipos finalistas de la estrategia de intervención “Crea y Emprende” con el fin de conocer en qué grado su participación contribuyó al logro de los objetivos de la mencionada estrategia, así como obtener evidencia de en qué medida la gestión de procesos facilitó o dificultó la consecución de objetivos. Finalmente se pretende identificar los niveles desarrollados respecto a emprendimiento e innovación y el fortalecimiento de capacidades pedagógicas de los docentes a lo largo del desarrollo de la estrategia de intervención, a través de la percepción de los alumnos.

#### PRESENTACIÓN

A continuación encontrarás preguntas sobre tu participación en el concurso nacional Crea y Emprende. Aquí no hay respuestas correctas o incorrectas; lo más importante es que des tu opinión sobre tu experiencia.

Te pedimos que respondas con la mayor sinceridad y confianza. Nadie sabrá lo que contestaste

porque no vas a escribir tu nombre en la encuesta. Si no entiendes alguna pregunta o alguna palabra, pídele a la persona que está a cargo de la encuesta que te explique.

Muchas gracias por tu colaboración.

En las siguiente preguntas, marca el enunciado con la cual estás de acuerdo

2.1.1. ¿Tu profesor te explicó con claridad las Bases del Concurso?	No me explicó	Sí me explicó pero no se dejó entender	Sí me explicó pero se dejó entender poco	Sí me explicó y se dejó entender en gran parte	Sí me explicó y se dejó entender totalmente bien
---	---------------	--	--	--	--

2.1.2. ¿Qué tanto se cumplió lo establecido en las Bases del Concurso?	No se cumplió	Se cumplió poco	Se cumplió regularmente	Se cumplió en gran parte	Se cumplió todo
--	---------------	-----------------	-------------------------	--------------------------	-----------------

Indica cuán de acuerdo estás con las siguientes afirmaciones. Encontrarás preguntas donde debes explicar tu respuesta, usa el espacio en blanco debajo de la pregunta para responder.

2.1.3. Estoy de acuerdo con los roles que se me asignaron durante todo el concurso. ¿Por qué?	Muy en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Algo de acuerdo	Muy de acuerdo
2.1.4. Considero que mis opiniones fueron tomadas en cuenta dentro de mi equipo.	Muy en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Algo de acuerdo	Muy de acuerdo
2.1.5. Considero que mi participación fue importante dentro de mi equipo.	Muy en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Algo de acuerdo	Muy de acuerdo
2.1.6. Considero que mi participación influyó en el objetivo de los objetivos planteados.	Muy en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Algo de acuerdo	Muy de acuerdo
3.2.1.1. ¿Hubo inconvenientes durante tu participación en la etapa a nivel de I.E.? ¿Cuáles?	No hubo inconvenientes	Hubo pocos inconvenientes	Hubo regular número inconvenientes	Hubo muchos inconvenientes	
¿Hubo inconvenientes durante tu participación en la etapa a 3.2.2.1.nivel de UGEL? ¿Cuáles?	No hubo inconvenientes	Hubo pocos inconvenientes	Hubo regular número inconvenientes	Hubo muchos inconvenientes	

3.2.3.2. ¿Hubo inconvenientes durante tu participación en la etapa a nivel regional? ¿Cuáles?	No hubo inconvenientes	Hubo pocos inconvenientes	Hubo regular número inconvenientes	Hubo muchos inconvenientes
3.2.3.3. ¿Hubo inconvenientes durante tu participación en la etapa a nivel nacional? ¿Cuáles?	No hubo inconvenientes	Hubo pocos inconvenientes	Hubo regular número inconvenientes	Hubo muchos inconvenientes

En las siguientes preguntas, marca el enunciado con la cual estás de acuerdo

4.1.1. ¿Cómo identificaron el problema o necesidad que atiende su propuesta de valor?	Describimos el problema o necesidad que atendía el proyecto	Describimos detalladamente el problema o necesidad que atendía el proyecto	Describimos detalladamente el problema o necesidad que atendía el proyecto y también mencionamos por qué elegimos ese problema o necesidad.	Describimos detalladamente el problema o necesidad que atendía el proyecto y no solo mencionamos sino que fundamentamos por qué elegimos ese problema o necesidad.
4.1.2. ¿Cómo segmentaron a sus potenciales clientes y/o usuarios?	Señalamos el segmento de usuarios y/o clientes	Logramos describir el segmento de usuarios y/o clientes	Logramos describir y mencionar algunas características del segmento de usuarios y/o clientes	Logramos describir y mencionar todas las características del segmento de usuarios y/o clientes
4.1.3. ¿Validaron la pertinencia de su propuesta de valor con las personas que buscabas beneficiar o	SI	NO		

impactar? ¿Por qué?				
4.1.4. ¿Cómo señalaron la solución que ofrecían al problema o necesidad y su propuesta de valor única?	Señalamos la solución que ofrecíamos al problema o necesidad detectado.	Describimos la solución que ofrecíamos al problema o necesidad detectado y cómo ayuda a los clientes y/o usuarios a solucionar su problema	Describimos y explicamos la solución que ofrecíamos al problema o necesidad detectado y cómo ayuda a los clientes y/o usuarios a solucionar su problema	Describimos la solución planteada explicando en detalle en qué consiste y que la hace especial. También explicamos cómo ayuda a los clientes y/o usuarios a solucionar su problema
4.1.5. ¿Consideras que tu proyecto presentaba una solución innovadora para la necesidad o problema detectado?	Poco innovadora	Regularmente innovadora	Muy innovadora	
4.1.6. ¿Cómo incluyeron la ventaja especial de su propuesta de valor?	Logramos describir la ventaja especial de nuestra solución planteada.	Logramos describir la ventaja especial de nuestra solución planteada respecto a otras similares del mercado.	Logramos describir la ventaja especial de nuestra solución planteada respecto a otras similares del mercado. También mencionamos cómo guarda relación con las características de	Logramos describir la ventaja especial de nuestra solución planteada respecto a otras similares del mercado. También explicamos con detalle cómo guarda relación con las características de nuestros clientes o usuarios.

			nuestros clientes o usuarios.		
4.1.7. ¿Cómo definieron los canales de distribución de su producto o servicio?	Señalamos el canal de distribución.	Describimos el canal de distribución.		Describimos claramente el canal de distribución y mencionamos algunos ejemplos.	Describimos clara y detalladamente el canal de distribución y mencionamos ejemplos en cada proceso.
4.1.8. ¿Cómo señalaron el impacto de tu proyecto en la contaminación ambiental?	Esta pregunta no aplica para mi proyecto	Mencionamos cómo nuestro producto o servicio evita la contaminación ambiental.	Describimos cómo nuestro producto o servicio evita la contaminación ambiental.	Describimos claramente cómo nuestro producto o servicio evita la contaminación ambiental y mencionamos algunos ejemplos.	Describimos clara y detalladamente cómo nuestro producto o servicio evita la contaminación ambiental y mencionamos ejemplos en cada proceso.
4.1.9. ¿Consideraron los recursos publicitarios en tu proyecto de emprendimiento?	Los mencionamos	Los mencionamos y describimos algunos de manera general		Los mencionamos y describimos algunos detalladamente	Los mencionamos y describimos detalladamente todos los recursos publicitarios detectados.
4.1.10. ¿Cómo explicaron que tu proyecto de emprendimiento era sostenible económicamente?	Señalamos como nuestro producto o servicio tendría sostenibilidad económica.	Describimos muy ligeramente como nuestro producto o servicio tendría sostenibilidad económica.		Describimos ligeramente como nuestro producto o servicio tendría sostenibilidad económica.	Describimos detalladamente como nuestro producto o servicio tendría sostenibilidad económica.

4.1.11. ¿Consideras que las rubricas para medir el nivel de emprendimiento e innovación eran las adecuadas?	No eran adecuadas	Eran poco adecuadas	Eran adecuadas	
---	-------------------	---------------------	----------------	--

Si consideras que no eran adecuadas o poco adecuadas, ¿Hubieras añadido o quitado alguna rúbrica? Si tu respuesta es sí, ¿Cuál hubieras añadido o quitado?

4.1.12. Del 1 al 5 ¿Cuán preparado consideras que estás para iniciar tu propio emprendimiento fuera del colegio?	Nada preparado	Muy poco preparado	Poco preparado	Más o menos preparado	Bien preparado
--	----------------	--------------------	----------------	-----------------------	----------------

Indica cuán de acuerdo estás con las siguientes afirmaciones:

4.2.1. Mi profesor incentivó que mi equipo trabaje cooperativamente para el logro de objetivos y metas.	Muy en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Algo de acuerdo	Muy de acuerdo
4.2.2. Mi profesor logró enseñarnos todos los conceptos de emprendimiento de manera comprensible.	Muy en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Algo de acuerdo	Muy de acuerdo
4.2.3. Mi profesor aplicó herramientas o metodologías que ayudaron a mi equipo a crear la propuesta de valor.	Muy en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Algo de acuerdo	Muy de acuerdo
4.2.4. Mi profesor incentivó que mi equipo aplicara habilidades técnicas (operar herramientas, máquinas o programas de software, desarrollar métodos y estrategias) en el proyecto de emprendimiento.	Muy en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Algo de acuerdo	Muy de acuerdo
4.2.5. Mi profesor nos enseñó a evaluar los resultados del proyecto de emprendimiento de manera efectiva.	Muy en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Algo de acuerdo	Muy de acuerdo
4.2.6. Respecto a la enseñanza ¿Consideras que tu profesor mejoró su enseñanza desde el inicio del concurso?	No mejoró	Mejóro muy poco	Mejóro regularmente	Mejóro bastante	

Es el fin de la encuesta, muchas gracias por tu participación.



**ANEXO 2. GUIA DE ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA AL DOCENTE****CÓDIGO: COD02**

Actor: Docente Finalista

Fecha:

**Datos Personales****Nombre:****Especialidad:****Título alcanzado:****INTRODUCCIÓN**

Esta entrevista se da con el fin de conocer cómo influyó la participación del docente finalista en la consecución de objetivos de la estrategia de intervención “Crea y Emprende”.

Asimismo, se busca conocer de qué modo la gestión de los procesos de la mencionada estrategia de intervención facilitó o dificultó que se obtengan los resultados esperados. Finalmente, se busca describir el nivel de habilidades alcanzado por los alumnos en emprendimiento e innovación; así como, el nivel de capacidades pedagógicas que los docentes han fortalecido a lo largo de la implementación de esta estrategia de intervención.

**COMPROMISOS DEL DOCENTE ASESOR SEGÚN LAS BASES CREA Y EMPRENDE 2019**

Responsabilidades del (de la) docente asesor (a) **(Fase Preparatoria):**

**a)** Los/las docentes del área de Educación para el Trabajo articulan en sus sesiones el proyecto de emprendimiento del Concurso Crea y Emprende - 2019 al desarrollo de la competencia Gestiona Proyectos de Emprendimiento Económico o Social.

Compromisos del (de la) docente asesor (a) **(Primera Etapa):**

**a)** El/la docente asesor (a) estará a cargo de conducir, apoyar y monitorear a los y las estudiantes para que elaboren los proyectos y la presentación de los mismos de acuerdo a lo establecido en las presentes Bases.

**b)** Asegurar la correcta participación de los/las estudiantes para lo cual deberá:

- Garantizar que cuenten con todos los materiales necesarios para su presentación.
- Velar porque tengan los ambientes ordenados y limpios durante todo el desarrollo de la Expo Feria.

Compromisos del (de la) docente asesor (a) (**Segunda y Tercera Etapa**):

- a)** Acompañar permanentemente a los y las estudiantes desde la salida de su lugar de origen hasta su retorno, asimismo velar por el cumplimiento de las disposiciones establecidas.
- b)** Asegurar la correcta participación del/la estudiante durante la Expo Feria, para lo cual deberá:
- Garantizar que los estudiantes a su cargo, porten cada uno, su DNI.
  - Asegurar que cuenten con todos los materiales necesarios para la presentación.
  - Velar por que tengan los ambientes ordenados y limpios durante todo el desarrollo de la Expo Feria.

Compromisos del/la docente asesor (a) (**Cuarta Etapa**):

- a)** Firmar las listas de asistencia de sus delegaciones obligatoriamente.
- b)** Acompañar permanentemente a los y las estudiantes desde la salida de su lugar de origen hasta su retorno; asimismo, velar por el cumplimiento de las disposiciones establecidas por la comisión organizadora.
- c)** Participar en compañía de sus estudiantes en la reunión de bienvenida, donde se informará sobre las actividades previstas y el desarrollo de la pasantía denominada: "Taller Incubadora de Emprendimiento".
- d)** Orientar a los y las participantes a su cargo a fin de que mantengan una presentación adecuada e interacción respetuosa con sus pares durante el desarrollo del evento.
- e)** Recordar que el alojamiento y el servicio de alimentación es exclusivamente para los y las estudiantes acreditados (as), bajo la responsabilidad de cada docente asesor (a), ninguna persona (sea padre o madre de familia, tutor, docente, pariente o estudiante) no acreditada podrá ingresar al alojamiento.

f) Cumplir las disposiciones establecidas en el instructivo de la etapa nacional que establezca la comisión organizadora.

2.1.1. ¿Está de acuerdo con los compromisos que se le asignaron a lo largo de todo el concurso? ¿Por qué?

2.1.2. ¿Se logró garantizar que los alumnos cuenten con todos los materiales necesarios para su presentación, así como contar con ambientes ordenados y limpios durante las Expoferias a nivel de IE, UGEL y regional?

***Durante el concurso a nivel I.E.***

3.2.1.1. ¿Estuvo a cargo de conducir, apoyar y monitorear a los estudiantes para que elaboren los proyectos y la presentación de los mismos de acuerdo a lo establecido a las bases?

***Durante el concurso a nivel UGEL y regional***

3.2.2.1. ¿Acompañó a los estudiantes desde la salida de su lugar de origen hasta su retorno?, así como del cumplimiento de las disposiciones establecidas en las bases?

***Durante la etapa a nivel nacional***

3.2.4.1 ¿Acompañó a los estudiantes desde la salida de su lugar de origen hasta su retorno?, así como del cumplimiento de las disposiciones establecidas en las bases?

2.1.1 ¿Participó en la reunión de bienvenida? ¿Se le informó sobre las actividades previstas y el desarrollo de la pasantía denominada: “Taller Incubadora de Emprendimiento”?

***Respecto a los demás actores involucrados en el Concurso Crea y Empeñe, responde:***

2.1.2. ¿Qué opina del rol del MINEDU durante el concurso? ¿Por qué?

2.1.3. ¿Qué opina del rol de la UGEL durante el concurso? ¿Por qué?

2.1.4 ¿Qué opina del rol del director de la I.E. durante el concurso? ¿Por qué?

2.1.5 ¿Qué opina del rol de los jurados calificadores durante el concurso? ¿Por qué?

2.1.6 ¿Qué opina del rol de los capacitadores durante el concurso? ¿Por qué?

2.1.7 ¿Cómo calificaría el desempeño de los alumnos durante el concurso? ¿Por qué?

*Según las bases, los especialistas de la UGEL iban a difundir entre los docentes el Manual de Orientaciones Pedagógicas para articular el proyecto de emprendimiento del Concurso Nacional Crea y Emprende al desarrollo de las capacidades de la competencia “Gestiona Proyectos de Emprendimiento Económico o Social”*

1.1.1.1. ¿Conoce el Manual de Orientaciones Pedagógicas elaborado por el MINEDU?

Si la respuesta es “Sí”:

3.1.1.2 ¿Cómo obtuvo acceso a ella?

3.1.1.3 ¿Le fue de utilidad?

3.1.1.4 De acuerdo al manual, ¿Se aplicó la metodología del “Design Thinking” o Lean Startup que se presentaba en el MOP? ¿Si/No? ¿Por qué?

3.1.1.5 ¿Se utilizó además la metodología SCAMPER, Malla Receptora de Información y Cálculo de Punto de Equilibrio? ¿Qué otras metodologías se aplicaron en el proyecto de emprendimiento?

3.1.1.6 ¿En qué medida se articuló el proyecto de emprendimiento con el desarrollo de las capacidades de la competencia “Gestiona Proyectos de Emprendimiento Económico y Social”? ¿Por qué?

Si la respuesta es “No”:

3.1.1.7 ¿A qué se debió que no haya sido informado del MOP?

3.1.1.8 ¿Qué metodología aplicó para el desarrollo del proyecto de emprendimiento?

3.1.1.9 ¿Cómo articuló el proyecto de emprendimiento con las capacidades de la competencia 27: “Gestiona Proyectos de Emprendimiento Económico y Social”?

3.1.1.10 ¿Qué dificultades o facilidades encontró al momento de articular las temáticas de emprendimiento en sus sesiones de curso?

Con respecto al proyecto presentado, en relación a las rúbricas señaladas en las Bases, responder:

3.2.1.3 ¿En qué grado logró implementar la rúbrica: “Necesidad o problema que atiende”?  
¿Por qué?

3.2.1.4 ¿En qué grado logró implementar la rúbrica: “Segmento de usuarios o clientes”?  
¿Por qué?

3.2.1.5 ¿En qué grado logró implementar la rúbrica: “Solución al problema o necesidad y la  
propuesta de valor única”? ¿Por qué?

3.2.1.6 ¿En qué grado logró implementar la rúbrica: “Ventaja especial de la propuesta de  
valor”? ¿Por qué?

3.2.1.7 ¿En qué grado logró implementar la rúbrica: “Canal de distribución del producto o  
servicio”? ¿Por qué?

3.2.1.8 ¿En qué grado logró implementar la rúbrica: “Publicidad”? ¿Por qué?

3.2.1.9 ¿En qué grado logró implementar la rúbrica: “Ventaja especial de la propuesta de  
valor”? ¿Por qué?

3.2.1.10 ¿En qué grado logró implementar la rúbrica: “Análisis económico”? ¿Por qué?

3.2.1.11 ¿Cómo calificaría la gestión de la Comisión organizadora en el concurso a nivel  
I.E.? ¿Por qué?

3.2.1.12 ¿Cómo calificaría la gestión del jurado calificador en el concurso a nivel I.E.? ¿Por  
qué?

3.2.1.13 ¿Qué otras dificultades o facilidades identificaron durante el concurso a nivel de  
I.E.?

De acuerdo a las bases, el MINEDU brindaría una mentoría virtual a los docentes asesores de los proyectos de emprendimiento ganadores con el objetivo de mejorar el proyecto de emprendimiento y responda en su totalidad a los criterios de evaluación establecidos en las Bases.

3.2.2.3. ¿En qué consistió este proceso de mentoría virtual? ¿Cuáles fueron los aportes recibidos?

***Después de la mentoría***

3.2.2.4. ¿Se fortaleció y cumplió con totalidad la rúbrica: “Necesidad o problema que atiende”? Explique.

3.2.2.5 ¿Se fortaleció y cumplió con totalidad la rúbrica: “Segmento de usuarios o clientes”? Explique.

3.2.2.6 ¿Se fortaleció y cumplió con totalidad la rúbrica: “Solución al problema o necesidad y la propuesta de valor única”? Explique.

3.2.2.7 ¿Se fortaleció y cumplió con totalidad la rúbrica: “Ventaja especial de la propuesta de valor”? Explique.

3.2.2.8 ¿Se fortaleció y cumplió con totalidad la rúbrica: “Canal de distribución del producto o servicio”? Explique.

3.2.2.9 ¿Se fortaleció y cumplió con totalidad la rúbrica: “Contaminación Ambiental”? Explique.

3.2.2.10 ¿Se fortaleció y cumplió con totalidad la rúbrica: “Publicidad”? Explique.

3.2.2.11 ¿Se fortaleció y cumplió con totalidad la rúbrica: “Análisis económico”? Explique.

3.2.2.12 ¿Cómo calificaría la gestión de la Comisión organizadora durante el concurso a nivel UGEL y regional? ¿Por qué?

3.2.2.13 ¿Cómo calificaría la gestión del jurado calificador durante el concurso a nivel UGEL y regional? ¿Por qué?

3.2.2.14 ¿Cómo calificaría la gestión del MINEDU durante el concurso a nivel UGEL y regional? ¿Por qué?

3.2.2.15 ¿Qué otras dificultades o facilidades identificaron durante la etapa a nivel UGEL y Regional?

3.2.4.2 ¿Qué opina del Taller de Incubadora de Emprendimiento?

3.2.4.3 ¿Cuáles fueron los aportes recibidos en el “Taller de Incubadora de Emprendimiento”?

3.2.4.4 ¿Este taller le ayudó a identificar los puntos débiles de su proyecto? ¿Cuáles?

3.2.4.4 ¿Logró identificar nuevas oportunidades de negocio gracias a este Taller? ¿Cuáles?

3.2.4.11 ¿Hubo algún inconveniente durante la pasantía denominada “Taller de Incubadora de Emprendimiento”?

3.2.4.3. ¿Después del “Taller de Incubadora de Emprendimiento”, ¿los alumnos mejoraron las capacidades de emprendimiento e innovación?

3.2.1.3. ¿Cómo calificaría la gestión de la Comisión Organizadora en esta última etapa?  
¿Por qué?

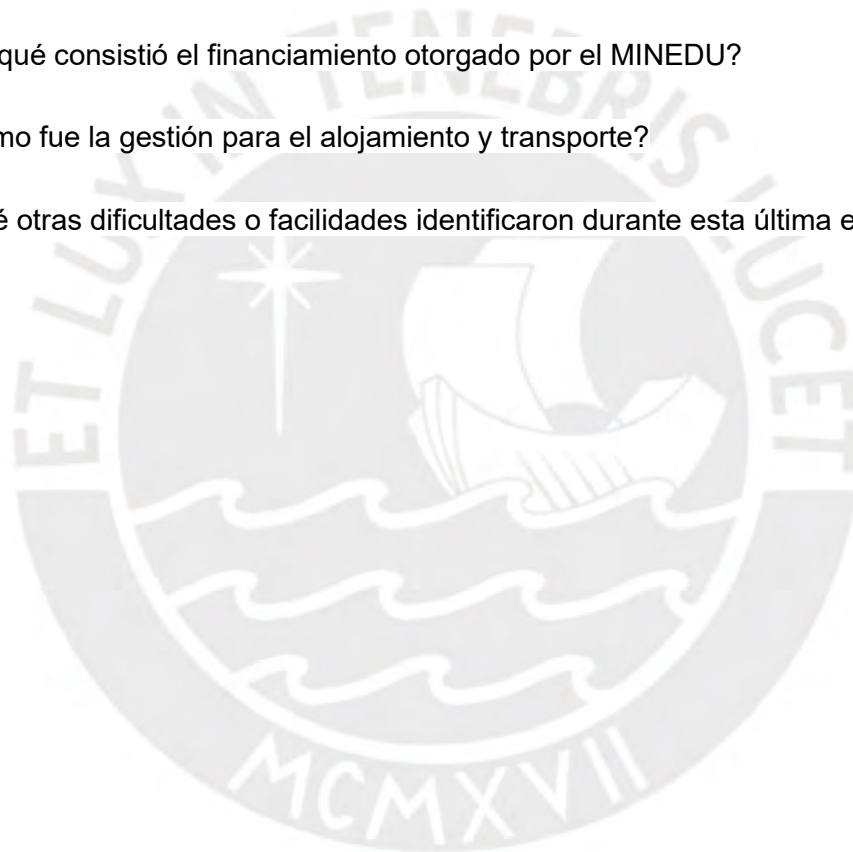
3.2.1.3. ¿Cómo calificaría la gestión del MINEDU en esta última etapa? ¿Por qué?

3.2.1.3. ¿Cómo calificaría la gestión de los capacitadores en esta última etapa? ¿Por qué?

3.2.1.4. ¿En qué consistió el financiamiento otorgado por el MINEDU?

3.2.1.5. ¿Cómo fue la gestión para el alojamiento y transporte?

3.2.1.5. ¿Qué otras dificultades o facilidades identificaron durante esta última etapa?



### ANEXO 3. GUÍA DE ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA AL ESPECIALISTA DE LA UGEL

COD03

Actor: Especialista UGEL

Fecha:

#### INTRODUCCIÓN

Esta entrevista se da con el fin de conocer cuáles fueron las facilidades y dificultades que tuvo que enfrentar el especialista de la UGEL durante su participación en el concurso “Crea y Emprende”. Asimismo, se busca conocer de qué modo la gestión de los procesos de la mencionada estrategia de intervención facilitó o dificultó que se obtengan los resultados esperados. Finalmente, se busca conocer su opinión sobre el nivel de habilidades alcanzado por los alumnos en emprendimiento e innovación; así como, el nivel de capacidades pedagógicas que los docentes han fortalecido a lo largo de la implementación de esta estrategia de intervención.

1. ¿Qué dificultades o facilidades ocurrió para cumplir su rol en el concurso Crea y Emprende 2019?
2. ¿Qué dificultades tuvo con el presupuesto o los recursos a su disposición para llevar a cabo su rol?
3. ¿Qué dificultades o facilidades tuvo al momento de coordinar con los directores y docentes de las IE?
4. ¿Se fortalecieron las competencias pedagógicas de los docentes de EPT?
5. ¿Se desarrollaron las competencias emprendedoras a los alumnos?
6. ¿Hubo apoyo o asesoramiento del sector privado o de empresarios?
7. ¿El MOP tuvo una buena difusión entre los docentes de las IE?
8. ¿Los roles de cada actor y los objetivos que se indican en las bases estaban definidos de manera clara?
9. ¿Cuáles fueron las dificultades o facilidades que tuvieron que enfrentar los docentes finalistas?
10. ¿cómo fueron las coordinaciones con el representante la DRE?
11. ¿cómo usted calificaría los resultados de todo el proyecto de crea y emprende 2019.?

## ANEXO 4. GUÍA DE ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA AL ESPECIALISTA DE LA DRE

COD04

Actor: Especialista DRE

Fecha:

### INTRODUCCIÓN

Esta entrevista se da con el fin de conocer cuáles fueron las facilidades y dificultades que tuvo que enfrentar el especialista de la Dirección Regional durante su participación en el concurso “Crea y Emprende”. Asimismo, se busca conocer de qué modo la gestión de los procesos de la mencionada estrategia de intervención facilitó o dificultó que se obtengan los resultados esperados. Finalmente, se busca conocer su opinión sobre el nivel de habilidades alcanzado por los alumnos en emprendimiento e innovación; así como, el nivel de capacidades pedagógicas que los docentes han fortalecido a lo largo de la implementación de esta estrategia de intervención.

1. ¿Qué dificultades o facilidades ocurrió para cumplir su rol en el concurso Crea y Emprende 2019?
2. ¿Qué dificultades tuvo con el presupuesto o los recursos a su disposición para llevar a cabo su rol?
3. ¿Qué dificultades o facilidades tuvo al momento de coordinar con los especialistas de la UGEL?
4. ¿Se fortalecieron las competencias pedagógicas de los docentes de EPT?
5. ¿Se desarrollaron las competencias emprendedoras a los alumnos?
6. ¿Hubo apoyo o asesoramiento del sector privado o de empresarios?
7. ¿El MOP tuvo una buena difusión entre los docentes de las IE?
8. ¿Los roles de cada actor y los objetivos que se indicaban en las bases estaban definidos de manera clara?
9. ¿Cuáles fueron las dificultades o facilidades que tuvieron que enfrentar los docentes o especialistas de la UGEL?
10. ¿cómo fueron las coordinaciones con el representante del MINEDU?
11. ¿cómo usted calificaría los resultados de todo el proyecto de crea y emprende 2019.?

## ANEXO 5. GUÍA DE ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA AL ESPECIALISTA DEL MINEDU

COD05

Actor: Especialista MINEDU

Fecha:

### INTRODUCCIÓN

Esta entrevista se da con el fin de conocer cuáles fueron las facilidades y dificultades que tuvo que enfrentar el especialista del MINEDU durante su participación en el concurso “Crea y Emprende”. Asimismo, se busca conocer de qué modo la gestión de los procesos de la mencionada estrategia de intervención facilitó o dificultó que se obtengan los resultados esperados. Finalmente, se busca conocer su opinión sobre el nivel de habilidades alcanzado por los alumnos en emprendimiento e innovación; así como, el nivel de capacidades pedagógicas que los docentes han fortalecido a lo largo de la implementación de esta estrategia de intervención.

1. ¿Cuál fue su participación en las diferentes etapas del proyecto?
2. Respecto a lo que se planificó en las Bases, según su opinión, ¿Cuánto cree que se llegó a cumplir?
3. Respecto a los plazos, el cronograma, los roles y funciones. ¿Usted cree que se cumplió?
4. ¿Para los docentes fue fácil o difícil articular el emprendimiento en sus sesiones del curso?, ¿Cuál fue su impresión?
5. Mientras realizaba esta guía pedagógica, ¿su participación en el concurso de C y E, que dificultades o facilidades se le presentó?
6. ¿podría decirse que le dieron bastante también enfoque a lo que son las habilidades, desarrollo de habilidades blandas?,
7. ¿Qué recursos se les brindó o facilitó a los profesores y a los alumnos en este tema de emprendimiento?
8. Respecto a la difusión del MOP, ¿cómo se difundió?
9. ¿Por qué algunos docentes decían que les llegó la guía, pero tarde?
10. ¿Hubo trámites burocráticos que pudieron dificultar las gestiones o alguna coordinación?
11. ¿Por parte del MINEDU, se hizo algún tipo de supervisión?
12. ¿Qué modificaciones han visto hacer en los próximos concursos de Crea y Emprende?
13. ¿Cuáles fueron de repente premios o reconocimientos que se les dieron el año 2019?

14. ¿Hubo apoyo de las empresas privadas?
15. ¿Qué fortalezas consideraría que tiene o que tuvo el concurso de Crea y Emprende en el 2019?
16. ¿Se contrataron especialistas para el diseño de la guía metodológica?



**ANEXO 6. GUÍA DE ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA AL CAPACITADOR****COD06**

Actor: Capacitador Startup

Fecha:

**INTRODUCCIÓN**

Esta entrevista se da con el fin de conocer cuáles fueron las facilidades y dificultades que tuvo que enfrentar el capacitador de la startup a cargo del desarrollo del taller de incubadora con los alumnos y docentes finalistas. Finalmente, se busca conocer su opinión sobre el nivel de habilidades alcanzado por los alumnos en emprendimiento e innovación; así como, el nivel de capacidades pedagógicas que los docentes han fortalecido a lo largo de la implementación de esta estrategia de intervención.

1. ¿Podrías explicarme cómo llegaste a participar en esta fase final del concurso?
2. ¿En qué consistió tu participación, cuáles fueron tus funciones, tus roles durante en el Taller de Incubadora?
3. ¿Supervisan todos los procesos, las actividades que hacían los estudiantes durante el taller de incubadora?
4. ¿Qué dificultades o facilidad en las gestiones con el MINEDU?
5. ¿Y algo, que sea como una fortaleza o aspectos positivos que resaltarías de las gestiones con el MINEDU?
6. ¿Cómo fue la selección de los profesionales que iban a estar a cargo de la capacitación?
7. ¿Quién diseñó la estructura del Taller de Incubadora de Proyectos o de quien se apoyaron? ¿O también fue alguien del MINEDU?
8. ¿Qué diferencias encontraste dentro, entre los distintos equipos finalistas, entre conocimientos y habilidades?
9. ¿Qué opinas de la evaluación para la etapa nacional? ¿Crees que fue la mejor manera?
10. ¿Cómo resumirías las recomendaciones que le darías a los organizadores del concurso?
11. ¿De acuerdo a tu percepción, los alumnos mejoraron sus habilidades de emprendimiento e innovación, después del taller de todo, como los viste?
12. ¿Cómo viste a los docentes, mejoraron también las capacidades pedagógicas con los que ingresaron?
13. ¿Cómo crees que el MINEDU puede mejorar el concurso?
14. ¿Hubo algún problema con el presupuesto que les asignó el MINEDU?

## ANEXO 7. GUÍA DE GRUPO FOCAL

CODG07

Actor: Alumnos representantes de equipos finalistas

Fecha:

### INTRODUCCIÓN

Este grupo focal estará constituido por 1 alumno de cada equipo finalista, es decir, participarán 6 alumnos. El objetivo es identificar cómo su participación influyó en el logro de objetivos de la estrategia de intervención, así como obtener evidencia de en qué medida la gestión de procesos facilitó o dificultó la consecución de objetivos de la mencionada estrategia. Finalmente se pretende identificar los niveles desarrollados respecto a emprendimiento e innovación y el fortalecimiento de capacidades pedagógicas de los docentes a lo largo del desarrollo de la estrategia de intervención.

### PRESENTACIÓN

Buenos días/tardes.

Mi nombre es..... y estamos realizando un estudio sobre la eficacia de la estrategia de intervención “Crea y Emprende”. La idea es poder conocer sus distintas opiniones para poder identificar las fortalezas y debilidades de esta estrategia en todas las etapas en las que ustedes han participado y cómo ha sido su participación en cada proceso. En este sentido, siéntanse libres de compartir sus ideas en este espacio. Aquí no hay respuestas correctas o incorrectas; lo que importa es su opinión sincera. Les aclaramos que la información obtenida tiene fines puramente académicos, sus respuestas serán unidas a otras opiniones de manera anónima y no se identificará qué dijo cada participante. Para agilizar la recabación de la información, es de bastante utilidad grabar nuestra conversación debido a que tomar notas nos puede demorar mucho tiempo e incluso perder cuestiones importantes.

¿Existe algún inconveniente en que grabemos la conversación? La grabación se realiza solamente con fines de análisis. ¡Desde ya muchas gracias por su tiempo!

2.1.1 ¿Cómo fue su participación en cada etapa del concurso?

3.1.1.1 ¿El tiempo empleado para el curso fue suficiente? ¿Hay temas en los que les hubiera gustado profundizar más?

3.1.1.2 ¿Las sesiones del curso se llevaron a cabo de manera fluida (e cumplió con el cronograma, con las diversas necesidades de los alumnos, etc)?

3.1.1.3 ¿Los materiales o recursos brindados fueron suficientes para el desarrollo del curso?

3.2.1 ¿El concurso en su I.E. se llevó a cabo de manera fluida? (se cumplió con el cronograma, con las diversas necesidades de los alumnos, etc)

3.2.2 ¿Cómo fue su experiencia en el viaje, en temas de presupuesto, alojamiento, etc?

4.1.1. ¿Consideras que el emprendimiento e innovación pueden ayudar a mejorar tu calidad de vida, la de tu familia y/o comunidad?

4.1.2. ¿Crees que tienes las habilidades suficientes para abrir un negocio propio?

4.2.1. ¿Pudiste comprender con facilidad los conceptos sobre emprendimiento?

4.2.2. A lo largo del curso, ¿Consideras que tu profesor mejoró en su nivel de enseñanza?

