

# CRECER DESDE NUESTROS LÍMITES: UN ENCUENTRO CON LIMA NORTE



*William Muñoz Marticorena*

**CRECER DESDE  
NUESTROS LÍMITES  
UN ENCUENTRO CON LIMA NORTE**

**COMPROMISO CON LA SOCIEDAD  
DE UNA UNIVERSIDAD CÍVICA**

William Muñoz Marticorena

Segunda edición



CRECER DESDE NUESTROS LÍMITES: UN ENCUENTRO CON LIMA NORTE

© William Muñoz Marticorena

Con la colaboración de Wendy Gómez y Rocío Huaranga

© 2017, Universidad Católica Sedes Sapientiae

Esquina Constelaciones y Sol de Oro s. n. Urb. Sol de Oro

Los Olivos, Lima, Perú

Teléfonos: (51-1) 533-5744/ 533-6234/ 533-0008 anexo 211

Dirección URL: <www.ucss.edu.pe>

ISBN: 978-612-4030-69-7

UNIVERSIDAD CATÓLICA SEDES SAPIENTIAE

*Gran Canciller*

Mons. Lino Panizza Richero

*Rector*

P. Dr. César Buendía Romero

*Corrección del texto*

Patricia Vilcapuma Vincés

*Cuidado de edición*

Fondo Editorial UCSS

© 2008, AVSI

Calle Río de la Plata 480. San Isidro, Lima-Perú

Correo electrónico: [daniela.altini@avsi.org](mailto:daniela.altini@avsi.org)

Dirección URL: [www.avsi.org](http://www.avsi.org)

© 2008, Universidad Católica Sedes Sapientiae

Esquina de Constelaciones y Sol de Oro S/N. Los Olivos, Lima-Perú

Teléfonos: (51-1) 533-5744 / 533-6234 / 533-0008

Primera edición: noviembre, 2008

Tiraje: 500 ejemplares

Segunda edición (virtual): julio, 2017

Prohibida la reproducción total o parcial de esta obra sin permiso escrito de la Universidad Católica Sedes Sapientiae

*A Andrés Aziani*

*Hay algo de nosotros que no muere y es verdad. ¿Cómo comprendemos nosotros este concepto? No estudiando filosofía o teología o antropología, sino, observando nuestra experiencia: de una persona que amamos, que queremos, de una persona que ha dado mucho al bien común, a la patria, al mundo, entonces, nosotros queremos que nunca muera.*

*Clara Caselli*



# ÍNDICE

## **Prefacio**

## **Introducción**

### **Capítulo 1: El Contexto: Perú, Lima Norte, la Universidad**

- 1.1 El Perú en Crecimiento
- 1.2 Las Empresas en el Contexto Nacional
- 1.3 La Educación en el Contexto Nacional
- 1.4 Lima Norte, esperanza y acogida
  - 1.4.1 Perfil Poblacional de Lima Norte
  - 1.4.2 Principales Características Demográficas de la Población, según Distritos en Lima Norte
  - 1.4.3 Perfil Básico del Consumidor de Lima Norte
  - 1.4.4 Tamaño de Mercado de Lima Norte en Términos Monetarios
  - 1.4.5 Características del Hogar
  - 1.4.6 Información Comercial y Empresarial
- 1.5 La Universidad, Subsidiariedad y Solidaridad

### **Capítulo 2: La propuesta, el proyecto y la metodología**

- 2.1 Universidad-Entorno
- 2.2 Universidad-Empresa
- 2.3 Universidad-Educación
- 2.4 Subsidiariedad
- 2.5 Las Obras
- 2.6 El Proyecto: Descripción General
- 2.7 El Método

### **Capítulo 3: CEASE: Misión, Estrategias, Aspectos Cuantitativos y Cualitativos MAE**

- 3.1 CEASE
- 3.2 Algunas Definiciones de Pequeña y Mediana Empresa (pyme)
- 3.3 Los Servicios de Desarrollo Empresarial (SDE)
- 3.4 Experiencias Internacionales Exitosas
- 3.5 Situación de la mipyme en el Perú
- 3.6 CEASE, la Propuesta
- 3.7 El Proyecto
- 3.8 Indicadores de Resultado
- 3.9 Indicadores Cuantitativos
- 3.10 Indicadores Cualitativos

## **Capítulo 4: CESED: Misión, Estrategias, Aspectos Cuantitativos y Cualitativos MAE**

- 4.1 Algunas Definiciones de Educación
- 4.2 Experiencias Internacionales Exitosas
- 4.3 El Sector Educativo en El Perú
- 4.4 CESED, la Propuesta
- 4.5 El Proyecto
- 4.6 Indicadores de Resultado
  - 4.6.1 Indicadores Cuantitativos
  - 4.6.2 Indicadores Cualitativos
- 4.7 Logros y Recorridos
- 4.8 Lecciones Aprendidas

## **Capítulo 5: Conclusiones y Recomendaciones**

- 5.1 Conclusiones
  - 5.1.1 El CEASE
  - 5.1.2 El CESED
- 5.2 Recomendaciones

## **Apéndice**

Compromiso con la sociedad de una universidad cívica.

El caso de la Universidad Católica Sedes Sapientiae (UCSS) y el fortalecimiento de la educación inicial mediante el Centro de Atención Integral Alecrim

## ÍNDICE DE TABLAS

- Tabla 1. *Población pobre*
- Tabla 2. *Perú: incidencia de la pobreza, según ámbitos geográficos, 2004-2007*
- Tabla 3. *Empleo y empresas por segmentos del mercado laboral, 2006*
- Tabla 4. *Estimación: el número de pyme totales I/*
- Tabla 5. *Distribución de empresas formales según rangos de ventas anuales y número de trabajadores dependientes, 2006*
- Tabla 6. *Estimación de número de mype por actividad económica 2006 1/*
- Tabla 7. *Población*
- Tabla 8. *Lima Metropolitana: distribución por niveles socioeconómicos, 2005 (%)*
- Tabla 9. *Lima Norte: nuevo mapa de pobreza distrital*
- Tabla 10. *Distribución de la población por distritos en Lima Norte*
- Tabla 11. *Promedio de ingresos y gastos por zona geográfica en Lima Metropolitana*
- Tabla 12. *Ingresos familiares por zona geográfica en Lima Metropolitana*
- Tabla 13. *Composición del gasto familiar por zona geográfica*
- Tabla 14. *Número de personas por vivienda según zona geográfica en Lima Metropolitana*
- Tabla 15. *Tipos de hogar según zona geográfica*
- Tabla 16. *Edad de los miembros del hogar según zona geográfica en Lima Metropolitana*
- Tabla 17. *Perspectivas de ampliar, mejorar o comprar propiedades, según zona geográfica*
- Tabla 18. *Principales comercios según zona geográfica en Lima Metropolitana*
- Tabla 19. *Procedencia de los alumnos ingresados*
- Tabla 20. *Ingresantes por institución de procedencia 2006-2*
- Tabla 21. *Número de alumnos becados*
- Tabla 22. *Alumnos en Bolsa de Trabajo UCSS*
- Tabla 23. *Comparación de los servicios para pyme en principales países*
- Tabla 24. *Nivel de facturación*
- Tabla 25. *Nivel de productividad*
- Tabla 26. *Nivel de rentabilidad*
- Tabla 27. *Permanencia en el mercado*
- Tabla 28. *Nivel de formalización*
- Tabla 29. *Incremento del número de empleados*
- Tabla 30. *Ampliación y consolidación de un centro de servicios a la empresa*
- Tabla 31. *Jóvenes insertados establemente en el mercado laboral*
- Tabla 32. *Cultura y habilidades empresariales y gerenciales de los micro y pequeños empresarios existentes reforzados*
- Tabla 33. *Mejora de la gestión comercial y la capacidad de marketing de las mype*
- Tabla 34. *Incremento de la capacidad de las pyme para acceder al crédito*
- Tabla 35. *Reforzamiento y coordinación entre iniciativas públicas y privadas*
- Tabla 36. *Nivel de satisfacción en cursos*
- Tabla 37. *Focus group-Servicios CEASE: capacitación*
- Tabla 38. *Focus group-Servicios CEASE: asesoría y asistencia técnica*
- Tabla 39. *Focus group-Servicios CEASE: Ventana Laboral*
- Tabla 40. *Recorridos*
- Tabla 41. *Tasa de aprobación*
- Tabla 42. *Tasa de deserción*
- Tabla 43. *Servicios de Biblioteca*



Tabla 44. *Ingresantes a la UCSS*

Tabla 45. *Acceso de los docentes*

Tabla 46. *Constitución y puesta en marcha de un centro de servicios educativos*

Tabla 47. *Docentes de primaria y secundaria calificados, actualizados*

Tabla 48. *Mejoramiento de los contenidos didácticos, introducción de tecnologías innovadoras, orientación vocacional a los jóvenes*

Tabla 49. *Organización y gestión en centros educativos*

Tabla 50. *Nivel de satisfacción en los cursos*

Tabla 51. *Focus group-Servicios CESED: capacitación y asesoría*

Tabla 52. *Focus group-Servicios CESED: planes curriculares y líneas pedagógicas*

Tabla 53. *Focus group-Servicios CESED: eventos culturales*

Tabla 54. *Recorridos*

## ÍNDICE DE FIGURAS

- Figura 1.* Evolución de la inversión privada de acuerdo con los datos del Ministerio de Economía y Finanzas
- Figura 2.* Producto bruto interno (PBI) de acuerdo con los datos del Ministerio de Economía y Finanzas
- Figura 3.* Exportaciones en millones de dólares, con información del Banco Central de Reserva del Perú
- Figura 4.* Reducción de la pobreza
- Figura 5.* Contribución a la inflación por rubros (puntos de la inflación promedio), según el Ministerio de Economía y Finanzas
- Figura 6.* Índice de precios de alimentos de la FAO (1998-2000=100)
- Figura 7.* Precio del petróleo según Bloomberg y Reserva Federal de Estados Unidos
- Figura 8.* Remuneraciones mensuales promedio (índice real marzo 2000=100)
- Figura 9.* Crecimiento del empleo. Adaptado de “Indicadores laborales 2007
- Figura 10.* Evolución de la PEA en el sector de la mediana y gran empresa, sector público y el sector de las mypes. Con información de ENAHO, MTPS e INEI
- Figura 11.* Estadísticas mype
- Figura 12.* Porcentajes de estudiantes a los 15 años en cada nivel de competencia en la escala de lectura, PISA-2000
- Figura 13.* Gasto anual por alumno primario (USD-PPA)
- Figura 14.* Salario docente inicial y 15 años más tarde (USD-PPA)
- Figura 15.* Resultados de los estudiantes evaluados en comprensión de textos escritos
- Figura 16.* Resultados de los estudiantes evaluados en lógico matemático
- Figura 17.* El método de los centros de servicios UCSS



## PREFACIO

Lima Norte, la zona más emergente de la capital del Perú, es el escenario en el que se intervino durante el periodo 2004-2008 mediante un proyecto de desarrollo financiado por la cooperación italiana. Considerar la evolución de este territorio permite realizar algunas reflexiones conclusivas y analizar las posibilidades de extender este modelo de desarrollo integral en similares zonas urbanomarginales. Este territorio, que en los últimos 40 años incrementó en más de diez veces su población, es reflejo de la migración provinciana y rural que masivamente se ha dirigido a las ciudades principales e intermedias del país.

Diagnósticos previos señalaron que en torno a los distritos tradicionales de Lima Metropolitana se instalaron urbanizaciones populares y asentamientos humanos que, actualmente, cobijan a las personas más pobres y vulnerables de la capital. Estos dieron forma a un cinturón de pobreza, cuyas principales aglomeraciones constituyeron los conos periurbanos. Asimismo, comprendían a una gran población con limitaciones para acceder a un empleo formal y, consecuentemente, a un adecuado nivel de ingresos. Por ello, estas personas incursionaron en iniciativas informales o en el subempleo.

A estas restricciones en los ingresos, se añadieron fallas estructurales. Al respecto, se pueden mencionar la insuficiencia y baja calidad de los servicios de salud, educación, seguridad, justicia y cultura. Dichas fallas, si bien afectaron a todo el país, su impacto en los estratos más pobres de la población fue más severo.

Como una respuesta a las demandas de vecinos y feligreses de la zona, monseñor Lino Panizza Richero, cabeza del Obispado de Carabayllo, promovió, en el 2000, la creación de la Universidad Católica Sedes Sapientiae (UCSS). Esta nueva casa de estudios inició sus actividades con la Facultad de Ciencias Económicas y Comerciales, y la Facultad de Ciencias de la Educación. Tales propuestas respondían a las evidentes necesidades de Lima Norte, y a las que progresivamente se unirían otras.

Desde sus primeros años de actividad, la UCSS buscó entender la naturaleza del tejido económico y educativo de la comunidad mediante investigaciones y diagnósticos. Por tal motivo, comenzó a relacionarse con instituciones representativas, como gobiernos locales, gremios, cooperativas, parroquias, colegios y las UGEL (Unidad de Gestión Educativa Local). De estas iniciativas, motivadas por el deseo de contribuir concretamente y efectivamente a la búsqueda de soluciones, surgió un inventario de potencialidades y necesidades, que ayudaron a configurar la relación de la UCSS con su entorno. Así, en el contexto precario de Lima Norte, esta propuesta inclusiva se orientó a fortalecer tanto a la educación, vehículo de salida de la pobreza, como a la pequeña empresa, primer hito en el mercado laboral y punto de partida para el crecimiento empresarial.

La UCSS posee como factor crítico de éxito su relación con el exterior. Nos referimos específicamente a universidades, centros de investigación, organizaciones no gubernamentales (ONG), ministerios y regiones de Italia y España. Estas relaciones han hecho posible, además de la presencia de docentes y directivos en las actividades de la UCSS, emprender iniciativas de fortalecimiento tanto en la dimensión económica como educativa.

Dar respuesta a la realidad de Lima Norte implicó evaluar la necesidad de disponer de centros especializados que brinden servicios de apoyo empresarial y educativo; es decir, departamentos de extensión que deriven de las Facultades de Ciencias Económicas y Comerciales, y de Ciencias de la Educación, respectivamente. La idea se sustentó en la lógica de lograr un doble provecho. En primer lugar, estaba la verificación de la pertinencia de la propuesta formativa de las facultades y, en segundo, colaborar con el desarrollo integral de la zona, en cuanto que la UCSS forma parte de ella y, como Universidad Católica, tiene la responsabilidad de contribuir subsidiariamente al crecimiento y la educación de los pobladores de la comunidad en la que actúa.

Es así como se comenzó a ejecutar, inicialmente con la ayuda de la cooperación española, proyectos que rindieron frutos en términos de formación, investigación y fortalecimiento del tejido institucional. Sin embargo, estos primeros logros fueron revelando nuevas necesidades; no solamente de los potenciales beneficiarios, sino también de la UCSS. Se evidenció, de modo particular, la necesidad de implementar un centro de servicios educativos y el fortalecimiento del entonces recién creado Centro de Apoyo al Sector Empresas (CEASE).

Por otro lado, los continuos diagnósticos mostraban nuevas carencias y la conveniencia de poner en funcionamiento soluciones cada vez más específicas. En consecuencia, se requirió imaginar una respuesta concreta y estructurada a la realidad. Igualmente, una vez más, como parte del método de trabajo de la universidad, se abrió la mirada hacia amigos y hacia el *network* internacional. Con respaldo de la ONG italiana AVSI, se ejecutó un proyecto que fue apoyado por el Ministero degli Affari Esteri (MAE) y cuyas características coincidieron con las urgentes necesidades tanto de los beneficiarios como de la institución de apoyo, en este caso la UCSS.

El proyecto, denominado “Apoyo a la calificación del sistema formativo y al desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas del Cono Norte de Lima” comprendió iniciativas de fortalecimiento institucional y desarrollo de servicios específicos. Además, el método de trabajo empleado por AVSI en el desarrollo de sus proyectos convergió con el de la UCSS. Por ese motivo, se inició con permanentes diagnósticos y una relación muy estrecha con los beneficiarios.

Tal escenario permitió que las propuestas por implementar sean más enfocadas y pertinentes. También, hizo posible que las instituciones diseñen su participación desde sus propias misiones, integrando competencias con el fin de consolidar una oferta de servicios efectiva. Un conjunto de reuniones de seguimiento, el monitoreo continuo y el desarrollo de alianzas estratégicas sirvieron para afianzar un *network* de apoyo institucional que se convirtió en un valioso capital social y garantía para la sostenibilidad.

El proyecto logró realizar las iniciativas de apoyo a la reducción de la pobreza y al desarrollo económico y social previstas, articulando dos componentes sinérgicos y estrechamente relacionados. El primero fue un componente educativo que, desde la Facultad de Ciencias de la Educación y a través de un centro de servicios especializado, pretendió contribuir a un desarrollo humano indispensable para cualquier acción. El segundo correspondió a un componente empresarial que,

fluyendo desde la Facultad de Ciencias Económicas y Comerciales, pasó a través del centro de servicios a las empresas CEASE para llegar hasta los sectores de la producción, y los servicios y el mercado laboral.

El objetivo específico del proyecto fue lograr el mejoramiento de las condiciones de productividad, eficiencia y competitividad de las micros, pequeñas y medianas empresas (mipyme), y de la calidad de la oferta de formación de los centros educativos estatales, privados y mixtos de Lima Norte. Esto se lograría mediante la consolidación de dos acciones: (a) un centro de servicios para las empresas, denominado CEASE, con capacidad de ofrecer formación de calidad, asistencia técnica y servicios novedosos a las mipyme, y (b) la constitución de un Centro de Servicios Educativos (CESED), que ofrezca formación, asistencia técnica y servicios dirigidos a mejorar la calidad de los centros educativos y a sostener un proceso de innovación sobre los aspectos pedagógicos, educativos y de gestión. En el periodo de ejecución del proyecto, las condiciones “externas” y los supuestos considerados en el marco lógico, mantuvieron la tendencia prevista, gracias también a la relativa estabilidad política del país.

Pese a la creciente alza del precio de los combustibles y el atisbo de recesión en la economía norteamericana, el contexto internacional al 2008 aún se muestra favorable. Como muestra se puede mencionar que el PBI mundial sigue creciendo, estimulado por la dinámica de los países asiáticos (fundamentalmente China e India), y la recuperación de las economías europeas y la posible mejora de Estados Unidos (Fondo Monetario Internacional [FMI], 2008). Adicionalmente, el incremento de precios de los *commodities*, en cierta medida, favorece al país, en cuanto que el Perú es productor de minerales. Sin embargo, el alza de aceites y granos, genera presiones inflacionarias que afectarán a los sectores más pobres debido a que el país es dependiente del mercado internacional.

Desde el 2000, los indicadores macroeconómicos nacionales no podrían estar mejor. La inversión privada ha llegado a niveles cercanos al 20%; el PBI nacional alcanzó un crecimiento de 9% durante el 2007; las exportaciones prácticamente se han quintuplicado; el nivel de pobreza descendió desde 48.6%, en el 2004, a 39.3%, en el 2007; las reservas internacionales acumuladas superan el monto de la deuda externa pública y la buena *performance* financiera ha posibilitado el logro del grado de inversión (Banco Central de Reserva del Perú [BCRP], 2008).

No obstante, todo esto resulta insuficiente para reducir significativamente el nivel de desigualdad entre pobres y ricos, sobre todo el número todavía alto de peruanos pobres (11 millones). Las remuneraciones de mandos medios y operarios en términos reales se mantienen constantes, y el capital humano no se desarrolla en toda su potencialidad. Asimismo, el crecimiento del empleo en Lima es mucho menor que en provincias. Incluso, la ayuda oficial para el desarrollo se ha reducido debido a una nueva categorización del Perú como país de ingresos medios.

Un 75% de las microempresas existentes es informal y se concentra fundamentalmente en sectores extractivos, comerciales y de servicios. Al respecto, existe en el país un serio problema de empleo que ha movilizó a las familias a emprender iniciativas de complementariedad de ingresos, generándose actividades comerciales y de servicios que no corresponden exactamente a formas

empresariales, sino a esfuerzos por mejorar los ingresos familiares. Es bastante probable que, conforme el país siga creciendo y se incrementa el trabajo decente, el sector informal de complementariedad de ingresos se reduzca. Existen, sin embargo, núcleos o aglomeraciones en sectores dinámicos tanto de manufactura como de servicios (textiles, metalmecánica, gastronomía, turismo) con el potencial suficiente para justificar iniciativas de fortalecimiento y expansión (BCRP, 2008).

La calidad de la educación en el país, medida según pruebas internacionales como PISA, ubica al Perú en los últimos lugares en Latinoamérica. El problema es complejo. Por un lado, inciden en él, aspectos económicos y estructurales que limitan la capacidad de las familias para educar adecuadamente a los niños y jóvenes; por otro lado, tanto la inversión en educación como el salario de los docentes, se encuentran entre los más bajos de la región.

La percepción de las personas sobre la situación en el país es mala. De acuerdo con el ranking de la felicidad (*Value Survey*), elaborado por la Universidad de Michigan, los peruanos nos encontramos entre los más infelices de Latinoamérica (lugar 61). Otras fuentes reconocidas como el Proyecto *Doing Business* señalan que el Perú se ubica entre los países con más trabas para abrir un negocio, manejar licencias de funcionamiento, contratar trabajadores y cumplir con los contratos pactados. Finalmente, el Latinobarómetro 2007 muestra que solo el 8% de los peruanos considera la situación económica del Perú como buena, el 8% considera justa la distribución de la riqueza, no más del 20% de la población considera que hay oportunidades para encontrar trabajo y apenas el 17% de los peruanos está satisfecho con la democracia.

Lima Norte en el periodo intercensal 2007-1993 creció a una tasa anual de 2.5%, Lima Metropolitana lo hizo a la tasa de 1.9% y el país a 1.5%. Fue evidente el mayor flujo migratorio hacia el espacio conal. Esta mayor tasa de crecimiento dificulta la atención de servicios básicos, y las condiciones de vida se vuelven más precarias. Asimismo, las tasas de desnutrición y de viviendas sin servicios de saneamiento son, particularmente, altas. Un 58.10% de la población de Lima Norte es pobre (en Lima Metropolitana los pobres representan el 48.70% de la población).

El tejido económico de Lima Norte es explicado, fundamentalmente, por la existencia de micros y pequeñas empresas (mipyme), concentradas en los rubros de servicios (restaurantes, peluquerías), comercio (bodegas, farmacias, librerías) y sectores dinámicos de manufactura como las confecciones textiles, el calzado, la metalmecánica y la producción de muebles de madera. Estas empresas demandan asistencia técnica y capacitación, especialmente en las temáticas de (a) mejora de procesos, (b) control de calidad, (c) operatividad de maquinarias y (d) control de calidad.

La estructura educativa de Lima Norte muestra un déficit tanto a nivel de aulas como de docentes. En relación con la infraestructura complementaria, faltan laboratorios, talleres, auditorios, campos deportivos, bibliotecas, salas de cómputo y servicios higiénicos. La mayoría de docentes que participaron en las evaluaciones de aptitud salieron desaprobados, y las tasas de desaprobación y deserción escolar son elevadas.

Este contexto de precariedad económica y emergencia educativa demandó una respuesta de la UCSS que, mediante el proyecto, planteó una intervención. Esta consistió mediante la implementación y fortalecimiento de centros de servicios, dependientes de las Facultades de Ciencias Económicas y de Educación de la universidad, con la finalidad de generar una oferta de servicios de formación, asistencia técnica e información tanto para el sector empresarial como el educativo.

Para el sector empresarial, el centro de servicios configurado se denominó CEASE, cuya misión, en el marco del proyecto, fue mejorar las condiciones de productividad eficiencia y competitividad de las mipyme. Para tal fin debieron enfocar su intervención en un mínimo de 400 empresas. Los resultados en los diversos componentes ejecutados fueron más que satisfactorios, supliéndose en varias de las actividades las metas definidas en el proyecto, los resultados más destacados fueron: incremento en el nivel de facturación (72% de las empresas), aumento de la productividad (77%), mayor rentabilidad (77%), formalización (39%), generación de nuevos puestos de trabajo (36%).

Otra actividad clave comprendida en el método de trabajo fue la relacionada al monitoreo de la satisfacción y utilidad de los servicios brindados. En ese sentido, más del 90% de los participantes de los cursos de formación consideraron muy satisfactoria la capacitación recibida. Destacaron, asimismo, el trato personalizado recibido, la competencia del formador y la utilidad del conocimiento transmitido. Las asesorías recibidas por las empresas fueron calificadas como buenas, y ayudaron a mejorar la competitividad y la gestión empresarial (particularmente las asesorías en planta). Adicionalmente, una actividad estrella del CEASE fue la implementación de una bolsa de trabajo que favoreció no solo a los jóvenes en búsqueda de empleo, sino que permitió a la universidad identificar perfiles laborales por competencias y afinar los currículos de los cursos de carrera. En suma, los participantes declararon haber mejorado (a) su desempeño mediante las pautas y herramientas de los talleres, (b) reconocieron un trato personal, (c) la calidad del material recibido, (d) las simulaciones de entrevistas y (e) el apoyo psicológico.

Los logros alcanzados se concretaron en varias acciones. Estas son las que siguen: (a) recorridos o cambios desde ideas empresariales a empresas en marcha; (b) jóvenes sin calificaciones a empleados calificados; (c) incorporación de adultos como usuarios de tecnologías de la información; (d) de empresas informales a empresas formalizadas; (e) de mercado objetivo local a mercado de exportaciones; (f) de pyme aisladas a iniciativas asociativas; (g) de un comportamiento utilitarista a una cultura empresarial.

Finalmente, se consiguió un fortalecimiento y experticia del propio equipo CEASE.

Para el sector educativo, el centro de servicios configurado se denominó CESED. Su misión en el marco del proyecto fue mejorar la calidad de la oferta formativa de los centros educativos de Lima Norte. En tal propósito, focalizaron su intervención en 40 centros educativos y se beneficiaron tanto directivos como docentes y estudiantes.

Los resultados de los diversos componentes ejecutados fueron satisfactorios. Se alcanzó importantes logros: (a) la mejora de la tasa de aprobación escolar (en el 56% de los centros educativos); (b) la reducción del abandono escolar (44%); (c) el



incremento del número de ingresantes a la UCSS (36%); (d) mejora en los servicios brindados por la biblioteca (41%), y (e) el incremento del número de docentes participantes en los servicios formativos (136%). Además, un total de 93 colegios recibieron algún servicio brindado por CESED.

El monitoreo efectuado a los servicios brindados permitió identificar que más del 80% de los participantes en los cursos formativos los consideraron muy satisfactorios. En relación con ello, se destacó (a) la calidad de los docentes, (b) el trato personal y (c) la utilidad de lo aprendido. En cuanto a las asesorías, los participantes declararon que los formadores eran muy preocupados por (a) el aprendizaje y la amistad, (b) destacaron el valor de la universidad y (c) que fueron ayudados a desarrollar sus planes.

En lo que corresponde a eventos culturales, actividades estrella de CESED, los estudiantes participantes manifestaron que valoraban las actividades participativas (las visitas guiadas les permitieron integrarse a grupos de amigos, y entender y valorar el patrimonio cultural de Lima Norte) y el material multimedia presentado.

Los recorridos logrados fueron cambios significativos. Así, se pasó de un uso acríptico de las teorías educativas a una toma de conciencia de la visión humanista que las origina. Asimismo, se desarrolló un enfoque de “trabajo en el aula”; la toma de conciencia de la necesidad de trabajar con el docente, el padre de familia y el alumno, y cambiar el desinterés por la pasión por conocer.

Posteriormente, se consolidó un equipo experto en el CESED. Por otro lado, como conclusiones de los resultados de la implementación del proyecto podemos citar las siguientes:

- El país, pese a su crecimiento, mantiene un nivel alto de desigualdad y existe un núcleo duro de pobreza.
- En búsqueda de oportunidades, continúa la migración de personas del interior del país hacia la capital. Lima Norte es una de las principales zonas receptoras: actualmente cobija a cerca de medio millón de personas en pobreza.
- Existen reales y desafiantes necesidades de asistencia a las empresas e instituciones educativas de Lima Norte.
- El proyecto ha planteado una respuesta a esta problemática a través de una cultura empresarial y una propuesta educativa.
- Las fortalezas del CEASE están en la capacidad de generar confianza en un desarrollo económico y humano mediante la capacitación técnica y en gestión, la bolsa de trabajo y las asesorías.
- Las fortalezas del CESED están en la novedad de la mirada sobre la planificación pedagógica, las asesorías y las actividades culturales en las escuelas.
- El CESED ya está trabajando a nivel nacional (Atalaya y Huacho).
- El CEASE, cuya actividad está muy vinculada al territorio de Lima Norte y zonas cercanas, necesitará buscar aliados tanto en la universidad (CIDIR y OSEL) como en exterior (por ejemplo, Cáritas, Compañía de las Obras, entre otras).

En conclusión, la sistematización del proyecto revela dos aspectos. Evidencia la potencialidad de una universidad como contraparte local, para desarrollar un fortalecimiento del tejido económico y social, desde sus facultades, y dependiendo de las características de su misión institucional. La ventaja de una universidad sobre otras instituciones de apoyo radica en su capacidad para generar soluciones y conocimiento, así como en la disponibilidad de capital humano para soportar las intervenciones.

Sin embargo, resultó fundamental el método aplicado y compartido entre los actores que tiene las características que a continuación se mencionará. Coloca al centro de las iniciativas a las personas (centralidad de la persona), tanto beneficiarios como equipo facilitador. Además, mira las necesidades y fortalezas mediante los diagnósticos, el monitoreo continuo y la evaluación (partir de lo positivo). Adicionalmente, comparte y acuerda propuestas (hacer con), que irán implementándose paso a paso. También, progresivamente se desarrollará el capital humano (desarrollo de los cuerpos intermedios) responsable de capitalizar los logros y alcanzar la sostenibilidad. Por último, creará una red de relaciones institucionales constituidas en el territorio y puestas al servicio de los beneficiarios, como municipalidades, institutos, universidades, entidades de microfinanza, gremios, asociaciones. Estas, en conjunto, consolidarán progresivamente el capital social (cooperación).

En suma, es fundamental rescatar que la inspiración esencial de la propuesta fue la Doctrina Social de la Iglesia, en la cual se sustentan tanto la UCSS como AVSI, y mediante la cual se pudieron guiar las personas involucradas (y sus instituciones) en la búsqueda del mejoramiento de las condiciones duras de Lima Norte. De esta manera fue posible acercarse al contexto sociocultural de la comunidad en que opera, reconocer en sus integrantes la dignidad trascendental que poseen como personas y considerar su capacidad para resolver los problemas que padecen, ante los cuales la ayuda y respaldo de instituciones amigas es, como ya se ha visto, indispensable.



## INTRODUCCIÓN

El proyecto “Apoyo a la calificación del sistema formativo y al desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas del Cono Norte de Lima” nace en el marco y la huella de un sueño vuelto realidad. En el año 1997, Lino Panizza, un fraile capuchino de origen italiano fue nombrado obispo de la nueva diócesis de Carabayllo, que abarca los distritos de Lima Norte. Esto significaba aproximadamente un cuarto de Lima en términos de población, y una zona en expansión como consecuencia de los procesos de migración desde las provincias y, en ese entonces, con un alto nivel de pobreza y contradicciones muy fuertes.

Él empezó a recorrer el territorio de su diócesis para darse cuenta de la realidad. Así, se encontró con las personas que le habían sido “entregadas” y se quedó muy impresionado por el pedido unánime, sobre todo, de los padres de familia: *educación*, le decían, es la primera necesidad. A partir de ello, nació el sueño: crear una universidad en una zona marginal donde solamente existía la Universidad Nacional de Ingeniería (UNI) y la Universidad Peruana Cayetano Heredia (UPCH), con las facultades de ingeniería y medicina. El objetivo era dar a los jóvenes del Cono Norte, con escasa posibilidad de acceso a las más prestigiosas universidades de Lima, la oportunidad de volverse protagonistas de su futuro mediante el respaldo de una educación de calidad a nivel superior.

Inicialmente Mons. Lino Panizza pensó en dos facultades: Ciencias de la Educación y Ciencias Económicas. Esto se debió a las urgencias que detectó como imprescindibles: (a) la formación de buenos maestros y profesores, capaces de intervenir en lo que recién, en la primera década del siglo XXI, se ha empezado a llamar “emergencia educativa” y (b) la formación de agentes del mercado capaces de explotar el potencial económico de Lima Norte (que él intuyó mucho antes de que iniciara el impresionante desarrollo de los años 2000). Se trataba, en suma, de un desafío y una apuesta sobre la calidad humana de su gente, que nacía de una total confianza en lo que una comunidad puede hacer cuando se une para construir “obras” desde un ideal.

A finales de 2008, después de ocho años de actividad, la Universidad Católica Sedes Sapientiae (UCSS) es una realidad conocida y apreciada no solo en el ambiente donde ha nacido, sino en todo el Perú e internacionalmente. Posee 4,200 alumnos, 600 egresados (el 92% con un trabajo adecuado), 250 profesores, 5 facultades, un proyecto multiétnico en la selva (Atalaya), cursos de posgrado, escuela virtual de negocios, centros de investigación (CIDIR, sobre el proceso de descentralización; OSEL y ODT sobre el mercado laboral y el desarrollo local; CEPAC, sobre el patrimonio cultural y artístico), Fondo Editorial, que edita las publicaciones científicas (libros y revistas), seminarios internacionales de alto nivel, entre otros.

Una característica de la UCSS, desde su inicio, ha sido la imposibilidad de encerrarse en sí misma: la apertura a toda la realidad ha sido un compromiso y un reto ineludible. La realidad ha ido manifestando exigencias no programadas y solicitando respuestas. De esta apertura, ha nacido la atención al ambiente más cercano —los distritos del Cono Norte—, que después se ha extendido más allá de sus límites iniciales. En el 2000, inició sus actividades el Centro de Apoyo al Sector Empresarial (CEASE) y se comenzó a pensar en un Centro de Servicios Educativos (el futuro CESED). El proyecto financiado por el Ministerio de las Relaciones

## INTRODUCCIÓN

Exteriores de Italia se insertó en este marco: el objetivo era apoyar la proyección de la universidad en el ambiente económico y social a través del CEASE y CESED.

¿Cuáles son las tendencias que se están manifestando en el entorno? El Perú es, en el 2008, un país en fuerte crecimiento: crecen el PBI y las exportaciones, aumenta la productividad del trabajo y el nivel de empleo, mejoran las finanzas públicas, se acumulan reservas oficiales de divisas, la inflación crece (menos que en otros países), se reduce la pobreza y el país logra el grado de inversión. El futuro no se presenta igualmente positivo; sin embargo, la crisis financiera mundial perjudicará la posibilidad de seguir manteniendo tasas de crecimiento de este tamaño. Además, no todo es positivo en este escenario: permanecen desigualdades y pobreza (los pobres se estiman en casi 11 millones al 2007); crecen, en especial, los precios de los alimentos y se reduce el nivel de vida de la población más pobre.

Los dos sectores de interés para el proyecto son cruciales: las empresas micro, pequeñas y medianas son la columna del país y su fortalecimiento. Así como la salida de la informalidad es fundamental para lograr un nivel competitivo de la economía peruana, el desarrollo del capital humano es igualmente necesario para el crecimiento. Ello implica la superación del posicionamiento no muy favorable del sistema educativo existente.

Entre los datos que enriquecen este trabajo de sistematización, unos son muy interesantes desde el punto de vista sintético. Son los que se refieren al nivel de felicidad, a la percepción de la vida política y democrática, a la facilidad de poner en marcha iniciativas económicas. Por otro lado, insatisfacción, falta de confianza y dificultades para quienes estarían disponibles a emprender señalan que el Perú es un país donde no es fácil “invertir en esperanza” con el fin de un futuro mejor. Por eso, este es el compromiso y el reto que la universidad ha querido asumir.

Al respecto, el proyecto estaba enfocado hacia Lima Norte, una zona en fuerte desarrollo, según lo señalan todas las investigaciones. No obstante, la experiencia diaria nos muestra cantidades de personas en los grandes centros comerciales de la Panamericana Norte, el tráfico intensísimo y el impresionante desarrollo inmobiliario. Lamentablemente, cuando se piensa en términos de promedio o cuando se generaliza lo que se ve en un horizonte limitado es fácil perder de vista que, estadísticamente, no existe solo la media; sino también la varianza y que hay muchas cosas (y no siempre tan bonitas) más allá de los bulevares conocidos. Precariedad y pobreza son la otra cara de Lima Norte, y, en este sentido, el compromiso de la inversión en esperanza que la UCSS ha asumido se juega sobre todo a este nivel.

Los resultados conseguidos son muy interesantes, tanto desde el punto de vista cuantitativo como cualitativo. En los capítulos contenidos en este libro se pueden encontrar todos los detalles. Por lo tanto, es suficiente comentar unos pocos datos para darse cuenta de la magnitud de la intervención realizada. Actividades de CEASE que corresponden al 2008 son las que siguen: (a) 233 cursos/eventos realizados, (b) 522 empresas capacitadas, (c) 865 empresas insertadas en el Sistema de Información de Oportunidades Comerciales y (d) 123 empresas asesoradas. Actividades de CESED, por su parte, evidencian los datos siguientes: (a) 107 cursos/eventos realizados, (b) 93 colegios atendidos, (c) 44 colegios asesorados en gestión y (d) 2,421 docentes capacitados.

## INTRODUCCIÓN

Más interesantes aún son los datos cualitativos que nacen de cuestionarios masivos y *focus group*. Las empresas han aumentado los niveles de facturación, la productividad, la rentabilidad, y mejorado su estabilidad. Adicionalmente, en los colegios ha crecido la tasa de aprobación y se ha reducido la deserción.

Hay un punto importante que vale la pena profundizar: ¿cómo han sido posibles los logros conseguidos? La respuesta nos lleva a describir cuál ha sido el método adoptado. Se trata del método de AVSI. Tener en la mente (y sobre todo tratar de practicar) los cinco pasos de esta metodología ha sido el factor decisivo: (a) importancia fundamental de la persona, (b) partir de lo positivo, (c) hacer con, (d) subsidiariedad y (e) partenariado.

Partir de la persona y sus necesidades ha querido decir que desde la etapa de diagnóstico de las necesidades no se ha pensado abstractamente en lo que se tenía que hacer, sino que se ha tratado de mirar en la cara a los beneficiarios, ensimismándose con ellos en los problemas que necesitaban solucionar. Por eso el punto de partida siempre ha sido lo que ya existía como tentativa de respuesta, así como de los recursos y competencias existentes que se podían movilizar. Se ha iniciado un camino común con docentes y empresarios que ha fortalecido el tejido social, lo que ha generado cultura educativa y empresarial y siempre ha visto el involucramiento y el compromiso de los beneficiarios mismos; rechazando con fuerza cualquier forma de mero asistencialismo.

¿Qué ha nacido de este método? En síntesis, lo que ha nacido se puede describir en términos de una nueva propuesta educativa y difusión de una cultura empresarial. Así, se puede afirmar que se tiene como premisa que educar es *un riesgo*, en el sentido siguiente:

Toda educación debe, por una parte, proponer clara y decididamente un sentido unitario de las cosas y, por otra, empujar incansablemente al joven a confrontar con ese criterio cada encuentro y cada relación que tiene, es decir, a comprometerse en una experiencia personal, en una verificación existencial. (Giussani, 2006, p. 84)

De acuerdo con Giussani (2006), la educación es introducción a la realidad, en todos sus aspectos, en búsqueda de su sentido. Es un camino que implica la valorización de la tradición y el compromiso con el presente. Todo lo que se encuentra en ello es la comparación de todo con las exigencias profundas del corazón.

La propuesta educativa consiste en el encuentro con un *maestro* que propone, con su testimonio personal, la experiencia de verificación de una hipótesis ideal que él vive y le llena de fascinación toda la vida. La superación de la emergencia educativa, requiere maestros que testimonien una coherencia no tanto ética, sino ideal; algo por el cual vale la pena vivir. Este camino educativo es un riesgo porque implica la libertad, de una manera misteriosa e incierta: se trata del encuentro de dos libertades que nunca se puede dar por descontado (Giussani, 2006).

## INTRODUCCIÓN

La idea de educador, de maestro, que se ha propuesto ha consistido, por lo tanto, en una persona que despierta el interés frente a toda la realidad (¡qué tan diferente es todo esto del perfil del docente aburrido que, lamentablemente, es fácil de encontrar en muchos colegios!). Se trata de una realidad que parte de la tradición y la identidad cultural del pueblo; poniendo en juego la libertad, primero la suya. Es uno que mientras enseña aprende, que se da cuenta que educar no es un esfuerzo aislado que depende exclusivamente de su benevolencia, sino que es una comunidad que educa y dentro de esta se pueden usar todas las herramientas más avanzadas en función de las personas, en búsqueda de la felicidad, de la relación con el todo.

Para difundir esta visión ha sido fundamental el método, como es fácil entender. Se propuso el acompañamiento personalizado al docente en aula, haciendo una propuesta a la persona entera en una perspectiva de formación continua; sin esperar que los docentes lleguen al CESED, sino yendo adonde ellos viven y trabajan, buscando aliados en este esfuerzo en la red de contactos nacionales e internacionales. Estos son los factores que están detrás del éxito del proyecto. El resultado ha sido que se han vuelto posibles recorridos importantísimos para el crecimiento de una nueva propuesta educativa con las siguientes características:

- de un uso acrítico y sincrético de las distintas teorías educativas a la toma de conciencia de la visión antropológica que las origina;
- del desinterés a la pasión por conocer;
- crecimiento de la conciencia de la necesidad de un enfoque de “trabajo en el aula”;
- desarrollo de experticias que han permitido al equipo de trabajo identificar claramente los sectores a trabajar (pedagógico, administrativo, institucional);
- la toma de conciencia (y concreta realización) de la necesidad de trabajo con el docente, el padre de familia y el alumno.

### **Difusión de una cultura empresarial: “el honor de hacer empresa”**

Un tiempo los obreros no eran siervos. Trabajaban. Cultivaban un honor, absoluto, como se le dice a un honor. La pierna de una silla tenía que estar bien hecha. Era natural, era obvio. Era una prioridad, una primacía. No era necesario que estuviera bien hecha por el salario, o en proporción al salario. No tenía que estar bien hecha por el patrón, ni por los entendedores, ni por los clientes del patrón. Tenía que estar bien hecha en sí, por su misma naturaleza. Una tradición venida, subida de lo más profundo de la raza, una historia, un absoluto, un honor exigían que aquella pierna estuviera bien hecha. Y cada parte de la silla que no se veía era trabajada con la misma perfección de las partes que se veían. Según el mismo principio de las catedrales. (Péguy citado en Biscella, 2003, párr. 7)

## INTRODUCCIÓN

La cultura de empresa más difundida en el mundo contemporáneo es la que apunta a la maximización de los beneficios, muchas veces con un enfoque exclusivamente financiero (la crisis actual, sin embargo, está mostrando sin posibilidad de equivocación el potencial destructivo de esta postura). Por ende, es muy importante difundir una cultura de empresa que ponga en su centro la dignidad de la persona y el valor del trabajo: no es necesario para ser empresarios exitosos ser hombres mezquinos. Al contrario, no hay necesariamente contradicción entre los buenos negocios y los negocios buenos. Desde este punto de vista, la empresa es una comunidad de personas que se unen para conseguir un fin común que es la creación de valor económico social y humano para todos los actores; lo que permite que la empresa dure en el tiempo y permanezca libre.

Un paso fundamental en la experiencia de CEASE ha sido aquel día en que todo el equipo tomó conciencia de que “no existen las empresas, sino los empresarios”. Pero ¿quién es el empresario? Es un hombre que tiene una cierta genialidad para observar la realidad que lo rodea y detectar oportunidades (la realidad no es enemiga); intuye algo que puede hacer y busca cómo hacerlo, juntando a personas, buscando tecnología y otros recursos. Buscando, como todos (y como en el caso de la propuesta educativa), la felicidad y la relación con el todo.

También, en el caso de CEASE, ha sido fundamental el método. Este comprende el seguimiento personalizado de los empresarios para tomar en cuenta las distintas tipologías de empresa con sus distintas necesidades y diseñar recorridos de crecimiento múltiples. Asimismo, ha sido necesario ir a buscar a los empresarios donde ellos viven y trabajan (taller por taller, mercado por mercado); se han hecho propuestas a la persona entera y a su familia (capacitación y asesoría, e invitaciones a eventos), y se han buscado aliados, construido redes y fomentado su construcción. Todo esto se ha efectuado sin poner nunca entre paréntesis los ideales que nos animan. De esta manera, los recorridos que se han vuelto posibles han sido muchos:

- de ideas empresariales a empresas en marcha;
- de jóvenes sin calificaciones a empleados calificados;
- incorporación de personas adultas como usuarias de ITC;
- de la informalidad a la formalidad;
- del mercado local a las exportaciones;
- de pyme aisladas a iniciativas asociativas;
- el propio equipo CEASE ha desarrollado experticias;
- de un comportamiento utilitarista a una cultura empresarial.

Para concluir, solo queda agradecer a todos los que han hecho posible, con su apoyo, trabajo y entusiasmo, que el proyecto se llevara a cabo exitosamente. Se trata de las autoridades italianas que lo han financiado y nos han acompañado con sus comentarios y críticas constructivas, la ONG AVSI de la cual hemos aprendido muchas cosas que se quedan para siempre en nuestra *mochila*, y a los facilitadores del CEASE y CESED, por el calor y afecto expresado en la relación con los beneficiarios. Por supuesto, se debe agradecer a los docentes y empresarios, la razón de ser de los centros de servicios, de quienes se aprendió mucho.





## CAPÍTULO 1

### EL CONTEXTO: PERÚ, LIMA NORTE, LA UNIVERSIDAD

#### 1.1 El Perú en Crecimiento

Es a partir de las reformas de los noventa<sup>1</sup> que comienzan a cuajar las condiciones necesarias para la recuperación económica del país. Previamente, se había suscitado una grave crisis económica, evidenciada por una profunda recesión y una elevadísima inflación. Esta situación provocó lo siguiente: (a) deterioro de los niveles de ingreso de la población, (b) se contrajo la recaudación tributaria e (c) se produjo un incremento de la pobreza y el desempleo.

Durante los noventa, deliberadas políticas macroeconómicas hicieron posible emprender una agresiva privatización de empresas públicas. La ley de promoción de inversiones que confería al capital foráneo un trato similar al nacional y además un régimen tributario preferencial facilitaron la llegada de inversión extranjera directa (IED). Estos flujos de capital son muy sensibles a las crisis económicas internacionales y, como se observa en la Figura 1, tienden a contraerse cuando estas ocurren.<sup>2</sup>

La correlación entre inversión privada y producto bruto interno (PBI) es alta (ver Figura 2); sin embargo, la reacción del PBI ante incrementos o caídas de la Inversión es menos que proporcional. Es clara la dependencia del Perú de la dinámica internacional, le afectan tanto las crisis como las rachas de crecimiento. El crecimiento, dada la especialización actual del país en la producción de materias primas y productos elaborados con materias primas, se verá favorecido por el alza de las cotizaciones de los *commodities* ante la expansión de la demanda de países como China e India. Asimismo, las crisis han de afectarle en tanto inhiben la llegada de capitales y los pedidos del exterior.

---

<sup>1</sup> Como parte de este paquete de medidas, se pueden considerar las que siguen: la promulgación de la Constitución de 1993 y la Ley de Promoción de Inversiones, la creación y reforma de las entidades de Administración Tributaria y aduanera (SUNAT y ADUANAS), de la supervisión financiera (Superintendencia de Banca y Seguros, Comisión Nacional de Supervisión de Valores, Superintendencia Nacional de Administradoras de Fondos de Pensión), de las reguladoras de mercados específicos (mercados de energía eléctrica, transportes, servicios, telecomunicaciones) y condiciones de competencia (Instituto Nacional de Defensa de la Competencia). En lo social, a fin de reducir los impactos negativos de las medidas de estabilización económica, se llevaron a cabo las siguientes acciones: (a) se dimensionaron programas de alivio de la pobreza como la constitución y desarrollo del Fondo Nacional de de Compensación y Desarrollo Social (Foncodes), y (b) se realizó una reforma importante del Instituto Peruano de Seguridad Social, responsable de los servicios de atención médica y de gestión de pensiones de los jubilados.

<sup>2</sup> Así sucedió en 1996, durante la crisis mexicana (efecto tequila) e inicios de la crisis asiática (efecto dragón) en 1998-1999, como consecuencia de la crisis rusa (efecto vodka) y rezagos de la crisis asiática y, el 2002, a causa de la recesión en Estados Unidos y la crisis en Argentina (efecto tango).

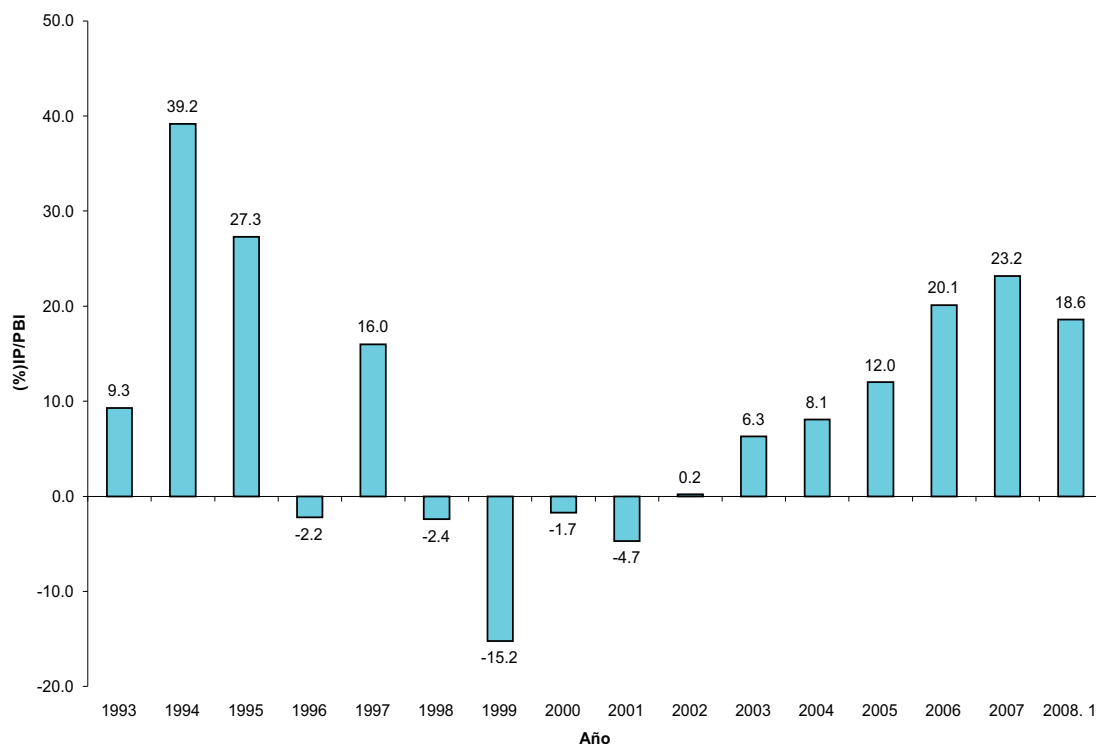


Figura 1. Evolución de la inversión privada de acuerdo con los datos del Ministerio de Economía y Finanzas.

Las exportaciones peruanas (ver Figura 3) están constituidas fundamentalmente por minerales (productos tradicionales). El volumen de las exportaciones no tradicionales (de mayor valor agregado) equivale a menos de la tercera parte de las tradicionales. No obstante, en los últimos años, ha mostrado un incremento significativo.

Coincide, de igual forma, el crecimiento de las exportaciones peruanas, con el incremento del PBI mundial. Este pasó de representar cerca de 3 % en el 2002 a lograr algo más del 5 % en el 2006. Adicionalmente, se estima que el crecimiento mundial ha de mantenerse en ese nivel, sustentado por el crecimiento de China e India, países que se encuentran atravesando dinámicos procesos de expansión productiva y urbana, y por las proyectadas recuperaciones económicas de la Unión Europea, Japón y Estados Unidos en los próximos años (Fondo Monetario Internacional [FMI], 2006).

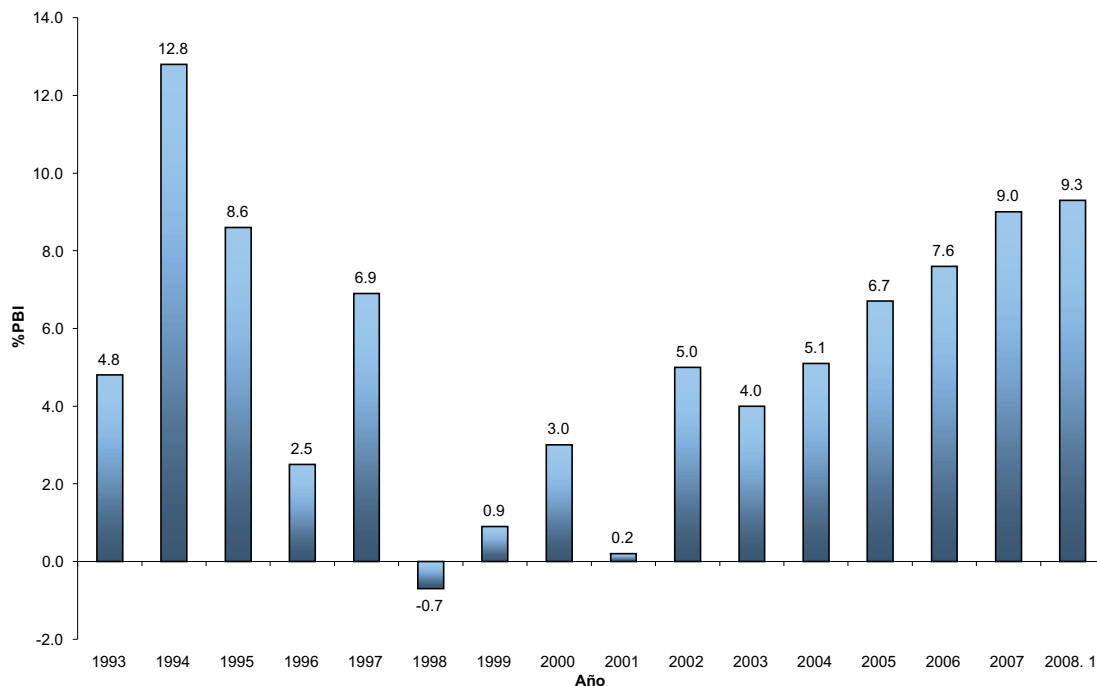


Figura 2. Producto bruto interno (PBI) de acuerdo con los datos del Ministerio de Economía y Finanzas.

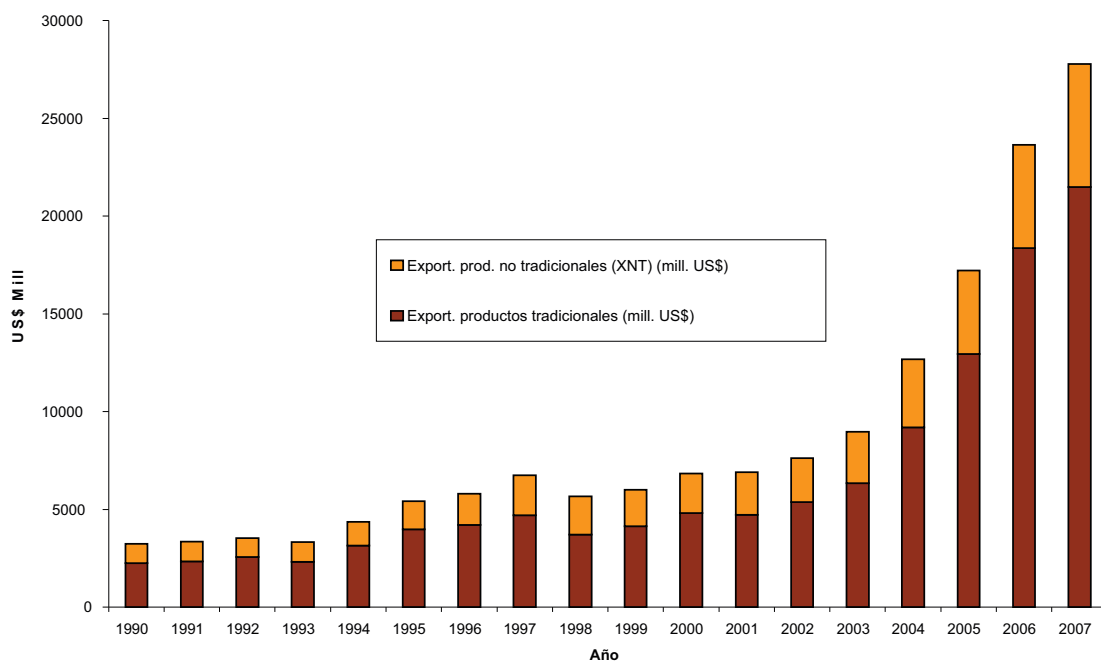


Figura 3. Exportaciones en millones de dólares, con información del Banco Central de Reservad el Perú.

Algunos investigadores refieren que el crecimiento económico generalizado y sostenido es una condición indispensable y suficiente para reducir la pobreza a lo largo del tiempo (Mendoza y García, 2006). Lo anterior se vuelve evidente si se recuerda que, como consecuencia del crecimiento sostenido desde inicios del 2000, se generaron dos situaciones. Por un lado, se produjo un incremento en la recaudación pública que, a su vez, permitió la expansión del gasto social dedicado al alivio de la pobreza. Por otro lado, debido al incremento de las inversiones, se registró un aumento de los puestos de trabajo; particularmente, en aquellos sectores intensivos en mano de obra (ver Figura 4 y la Tabla 1).

Durante el 2007, la pobreza en el Perú cayó en 5.2 % de un 44.5% en el 2006, a un 39.3% en el 2007. Pese a ello, la cantidad absoluta de pobres es aún bastante elevada: son prácticamente 11 millones de personas a nivel nacional y aproximadamente 1,6 millones se encuentran en Lima Metropolitana (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2008).

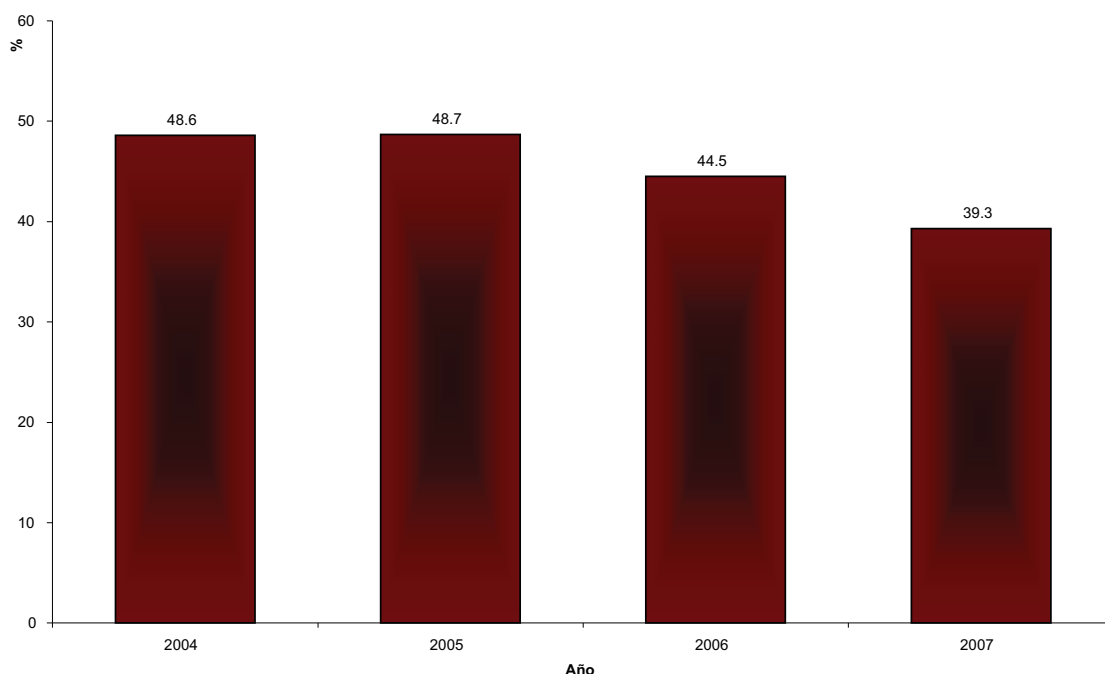


Figura 4. Reducción de la pobreza. Adaptado de La pobreza en el Perú en 2007 (informe técnico), por INEI, 2008, p. 4. Recuperado de [http://censos.inei.gob.pe/documentosPublicos/Informe\\_Tecnico\\_Pobreza2007.pdf](http://censos.inei.gob.pe/documentosPublicos/Informe_Tecnico_Pobreza2007.pdf)

Tabla 1  
*Población Pobre*

Año	Población	Pobreza(%)	Población pobre	Variación
2005	27 219 264	48.7	13 255 782	
2007	27 595 462	39.3	10 845 017	-2 410 765

*Nota.* Adaptado de La pobreza en el Perú en 2007 (informe técnico), por INEI, 2008. Recuperado de [http://censos.inei.gob.pe/documentosPublicos/Informe\\_Tecnico\\_Pobreza2007.pdf](http://censos.inei.gob.pe/documentosPublicos/Informe_Tecnico_Pobreza2007.pdf)

A pesar del crecimiento sostenido durante los últimos años todavía persiste la desigualdad y un núcleo duro de pobreza que exigirán al Estado la determinación de políticas públicas facilitadoras de un crecimiento del PBI superior al 7 % anual. El logro de esta meta permitirá mejorar tres aspectos: (a) los ingresos y el empleo para las personas, (b) la recaudación tributaria derivada de los aportes del sector privado y (c) la disponibilidad de recursos para los programas sociales. En consecuencia, se obtendrá de estas medidas la progresiva reducción de la desigualdad a través del impulso al crecimiento y la redistribución.

Atender las necesidades del núcleo más pobre de las personas exige entender estructuralmente su problemática: viven aisladas de los centros urbanos, sin servicios de saneamiento, salud, educación y otros. Ello ha originado sus muy limitadas posibilidades de incrementar el capital humano e ingresos. Por este motivo, al aumentar la recaudación del Estado, el gasto público, debería focalizarse en crear y mejorar la infraestructura, factor determinante para la reducción de la pobreza (carreteras, colegios, hospitales, etc.) y la mejora de capacidades para la generación de ingresos.

En ese sentido, invertir en infraestructura y capital humano reduce sobrecostos, eleva la productividad y, por ende, la competitividad. Además, permite mejorar ingresos y empleo. Igualmente, configura un ambiente propicio para la atracción de inversiones y el desarrollo de sectores estratégicos.

En años recientes, la pobreza total y extrema en el país ha disminuido significativamente.<sup>3</sup> Esto se puede apreciar en la Tabla 2, donde se muestra que la pobreza total, que, en el periodo 2004-2007, disminuyó en 9.3 puntos porcentuales. Adicionalmente, se observa que fue en el área urbana donde se produjo la mayor reducción (11.4 %); en cambio, en el área rural la pobreza cayó solo 5.2 %. En el nivel regional, la Costa logró la mayor reducción (12.5 %), seguida de la Selva (9.3 %) y la Sierra (4.6 %). En general, es posible afirmar que las zonas urbanas y, en particular, las zonas costeñas mejoraron significativamente sus índices de pobreza (INEI, 2008).

<sup>3</sup> La pobreza se calcula sobre el costo de una canasta alimentaria y no alimentaria que ascendió a S/. 229.4 por persona, equivalente a una variación de 1,5 % con respecto al 2006, año en el que la canasta costa S/. 226. La extrema pobreza, que solo comprende la canasta mínima alimentaria, se incrementó a S/. 121. 2 por persona con relación al 2006, cuando costaba S/. 119. 3, lo que evidencia una variación en 1,6 %.

Tabla 2

Perú: incidencia de la pobreza, según ámbitos geográficos, 2004-2007

Émbitos geográficos	2004	2005	2006	2007
<b>Total</b>	<b>48.6</b>	<b>48.7</b>	<b>44.5</b>	<b>39.3</b>
<b>Área residencial</b>				
Urbana	37.1	36.8	31.2	25.7
Rural	69.8	70.9	69.3	64.6
<b>Región natural</b>				
Costa	35.1	34.2	28.7	22.6
Sierra	64.7	65.6	63.4	60.1
Selva	57.7	60.3	56.6	48.4
<b>Dominios geográficos</b>				
Costa urbana	37.1	32.2	29.9	25.1
Costa rural	51.2	50.0	49.0	38.1
Sierra urbana	44.8	44.4	40.2	36.3
Sierra rural	75.8	77.3	76.5	73.3
Selva urbana	50.4	53.9	49.9	40.3
Selva rural	63.8	65.6	62.3	55.3
<b>Lima Metropolitana</b>	<b>30.9</b>	<b>32.6</b>	<b>24.2</b>	<b>18.5</b>

*Nota.* Adaptado de La pobreza en el Perú en el año 2007 (informe técnico), por INEI, 2008, p. 4. Recuperado de [http://censos.inei.gob.pe/documentosPublicos/Informe\\_Tecnico\\_Pobreza2007](http://censos.inei.gob.pe/documentosPublicos/Informe_Tecnico_Pobreza2007)

Un factor que incide en las familias pobres, comprimiendo sus ingresos y bienestar, es el alza de precios. Sucede, particularmente, en el de los alimentos y el petróleo, en tanto que su incremento reduce la capacidad adquisitiva de las personas. El motivo es que, en términos reales, los ingresos se contraen en inflación e incluso, en el mediano plazo, pueden generar mayor pobreza.

La Figura 5 muestra los niveles de inflación alcanzados en años recientes (2004-2008), y es relevante el componente explicado por el incremento de precios del rubro alimentos y bebidas que incide sustantivamente en la capacidad de consumo de las familias pobres. La explicación se expone en la Figura 6. Por un lado, esto se debe al incremento de las cotizaciones internacionales de aceites y cereales que afectan al país, en tanto somos importadores netos de los mismos. Asimismo, el alza internacional se explica por la mayor demanda de los sectores emergentes de la China e India y por el uso alternativo para la generación de biocombustibles que los países productores están dando a algunos de estos *commodities*.

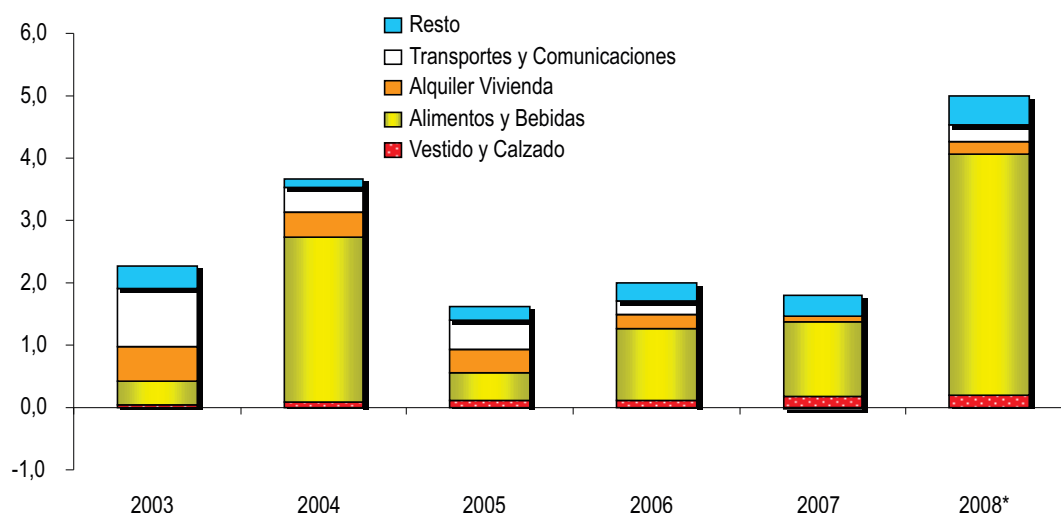


Figura 5. Contribución a la inflación por rubros (puntos de la inflación promedio), según el Ministerio de Economía y Finanzas.

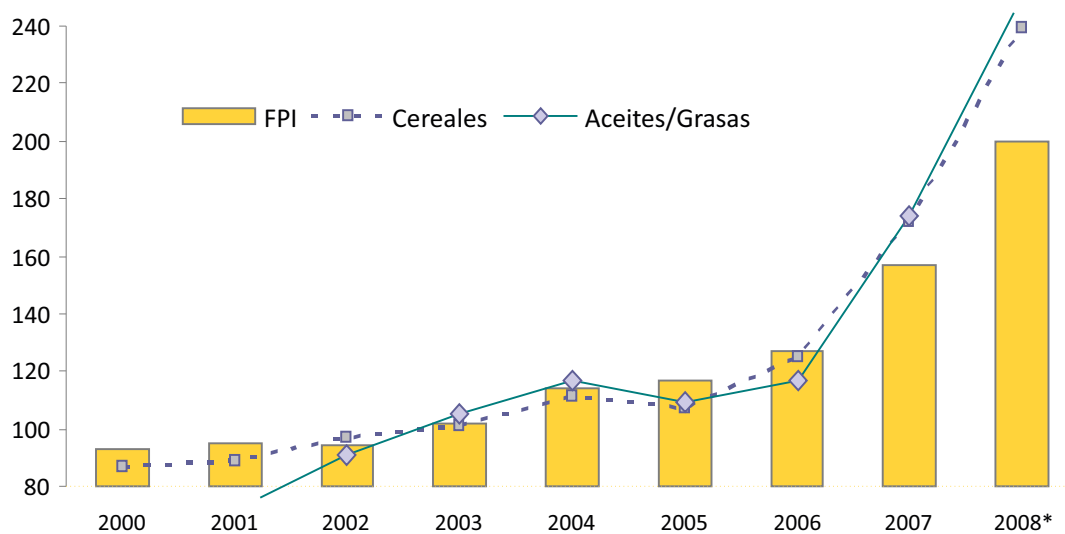


Figura 6. Índice de precios de alimentos de la FAO (1998-2000=100). Tomado de Marco macroeconómico multianual 2009-2011 del crecimiento económico al bienestar social (p. 52), por Ministerio de Economía y Finanzas, 2008, Recuperado de [https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol\\_econ/marco\\_macro/MMM\\_2009\\_2011.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2009_2011.pdf)

Otro producto del cual el Perú es importador neto es el petróleo, cuyo uso generalizado en distintos sectores de actividad económica (transporte y energía, entre otros) afecta los costos operativos. Como se aprecia en la Figura 7, a mayo del



2008, sus precios se han incrementado notablemente, y los efectos negativos aún no se han evidenciado totalmente, dada la existencia de un fondo de estabilización. Sin embargo, de continuar esta tendencia, mantener el fondo resultaría oneroso. Una alternativa para mitigar los impactos estaría dada por el cambio de la matriz energética hacia el uso del gas natural.

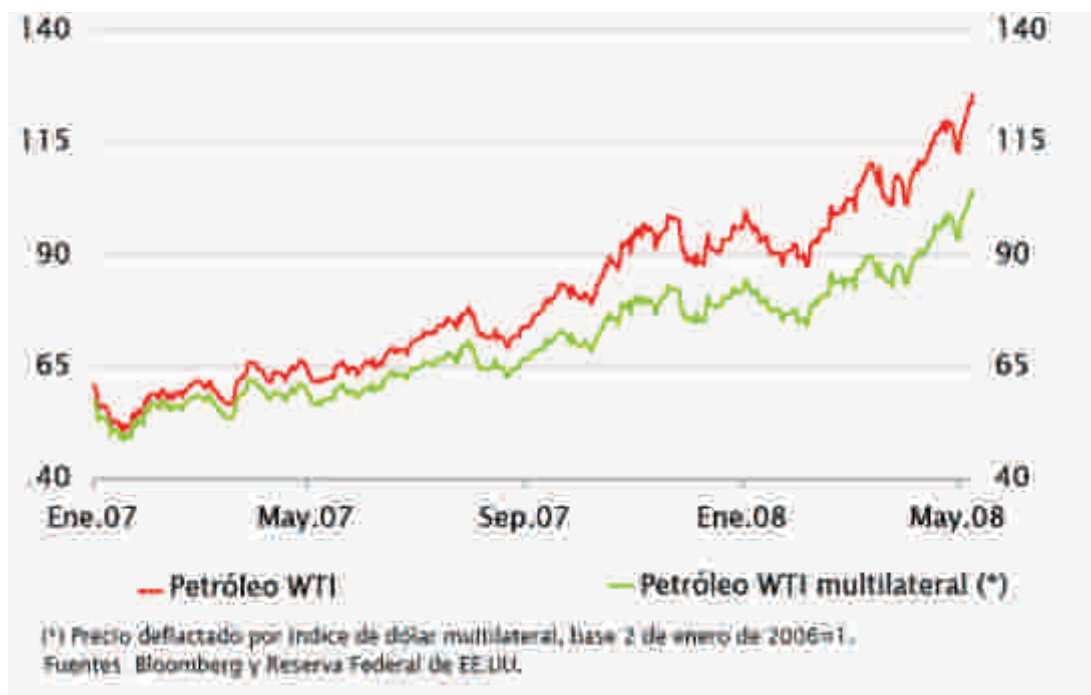


Figura 7. Precio del petróleo según Bloomberg y Reserva Federal de Estados Unidos.

Por otra parte, la Figura 8 permite observar la evolución de las remuneraciones tanto de ejecutivos como de obreros y empleados en el periodo 2000-2006. Se aprecia que solamente la categoría de ejecutivos ha incrementado sus remuneraciones en términos reales; las otras categorías de empleados y obreros las mantuvieron constantes, lo que estaría explicado, en algunos casos, por un rezago en la bonificación a la productividad del trabajo y, en otros, por el uso de una mano de obra poco calificada. En esta última circunstancia, la agenda para la política pública debería enfocarse en programas de calidad para mejorar la productividad y competitividad de los sectores involucrados (Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo [MTPE], 2007).

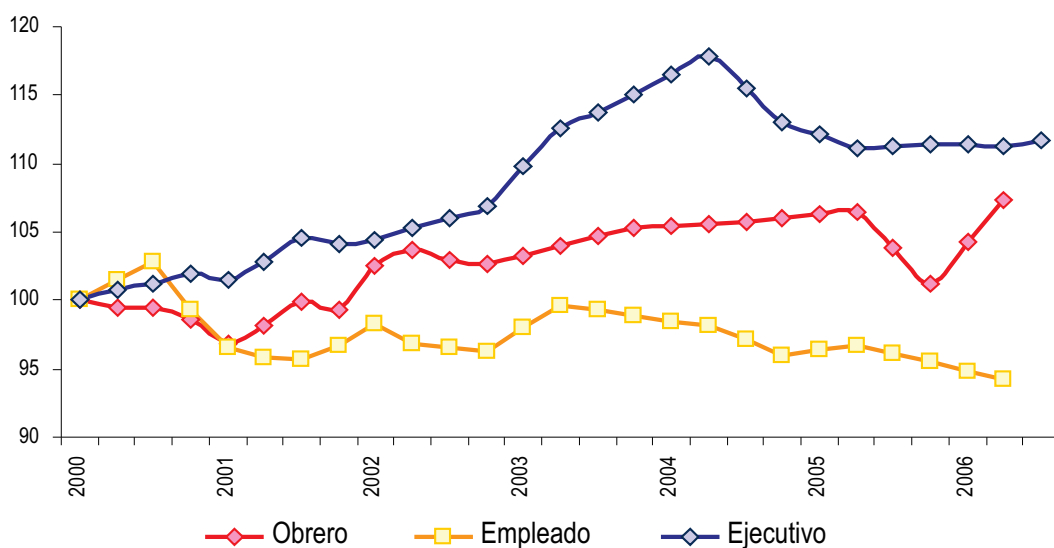


Figura 8. Remuneraciones mensuales promedio (índice real marzo 2000=100). Tomado de “Indicadores laborales 2007. PEEL Programa de Estadísticas y Estudios Laborales,” por MTPE, 2007. Recuperado de <http://www.mintra.gob.pe/peel/index.htm>

La evolución del empleo por ciudades (ver Figura 9) muestra, de manera general, el impacto positivo de una mayor dinámica económica en las provincias. Esto se da, específicamente, en aquellas vinculadas a las actividades agropecuarias y agroindustriales de exportación de la costa peruana, así como algunas ciudades de la sierra (minería) y selva (energía).

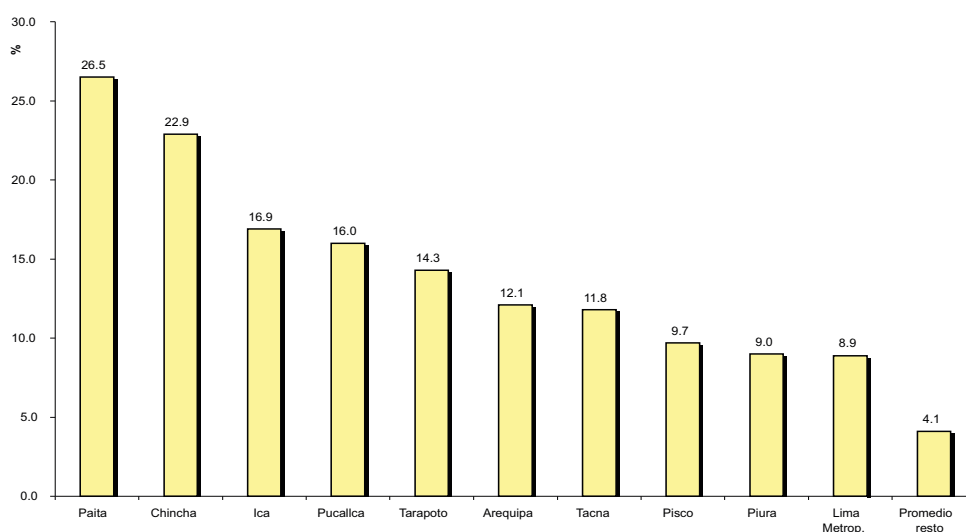


Figura 9. Crecimiento del empleo. Adaptado de “Indicadores laborales 2007. PEEL Programa de Estadísticas y Estudios Laborales,” por MTPE, 2007. Recuperado de <http://www.mintra.gob.pe/peel/index.htm>

## 1.2 Las Empresas en el Contexto Nacional

El crecimiento de una economía es explicado fundamentalmente por su dinámica empresarial. En tal sentido, interesa conocer el comportamiento de las empresas en el Perú, debido a que permitirá capitalizar las oportunidades del mercado ampliado y la facilitación del comercio. Esto contribuirá a elaborar una agenda para la competitividad y el diseño de políticas públicas que impulsen la innovación, el desarrollo de mercados y el crecimiento, con la finalidad de incrementar el empleo decente y los ingresos.

A continuación, se comentará la estructura del mercado laboral en el país (ver Tabla 3). Al respecto, se observa que el sector privado explica el 92.5 % del empleo y el público tan solo el 7.5 %; a nivel de tamaños de empresas, las microempresas representan el 53.4 %, las pequeñas 7.8 %, y las medianas y grandes (generadoras de empleo decente) el 9.4 %. Asimismo, a nivel de número de empresas, la mype comprende al 99.8 % de estas y las unidades empresariales medianas y grandes un discreto 0.2 %. Es claro que fortalecer el tejido empresarial peruano implicará desarrollar servicios de soporte a la mype y condiciones para favorecer las inversiones que traen consigo crecimiento y empleo.

Tabla 3  
*Empleo y empresas por segmentos del mercado laboral, 2006*

	Ocupados		Empresas	
	% Empleo	Número de ocupados <sup>2/</sup>	% Empresas	Número Empresas <sup>3/</sup>
<b>1. Sector privado</b>	<b>92.5</b>	<b>13 267 124</b>		
<b>1.1 Independientes s/TFNR</b>	<b>18.1</b>	<b>2 592 643</b>		
- No Calificados	17.2	2 457 416		
- Calificados	0.9	135 228		
<b>1.2 Microempresas (2 a 9) <sup>1/</sup></b>	<b>53.4</b>	<b>7 662 569</b>	<b>97.3</b>	<b>2 338 454</b>
- 2 a 5	45.5	6 529 960	90.6	2 176 653
- 6 a 9	7.9	1 132 609	6.7	161 801
<b>1.3 Pequeña (10 a 49) <sup>1/</sup></b>	<b>7.8</b>	<b>1 115 213</b>	<b>2.6</b>	<b>60 286</b>
- 10 a 19	4.0	578 497	1.9	44 500
- 20 a 49	3.8	536 716	0.7	15 786
<b>1.4 Mediana y gran empresa</b>	<b>9.4</b>	<b>1 347 040</b>	<b>0.2</b>	<b>5 024</b>
<b>1.5 Trabajadores del hogar</b>	<b>3.8</b>	<b>549 660</b>		
<b>2. Sector público</b>	<b>7.5</b>	<b>1 075 102</b>		
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>14 342 226</b>	<b>100%</b>	<b>2 403 764</b>

*Nota.* 1/ Incluye independientes c/TFNR y TFNR en MYPE. 2/ Incluye a los empleadores. 3/ Se obtuvo dividiendo la PEA ocupada entre el punto medio de cada intervalo de tamaño. El cuadro se elaboró con información de la ENAHO IV trimestre 2006, p. preliminar.

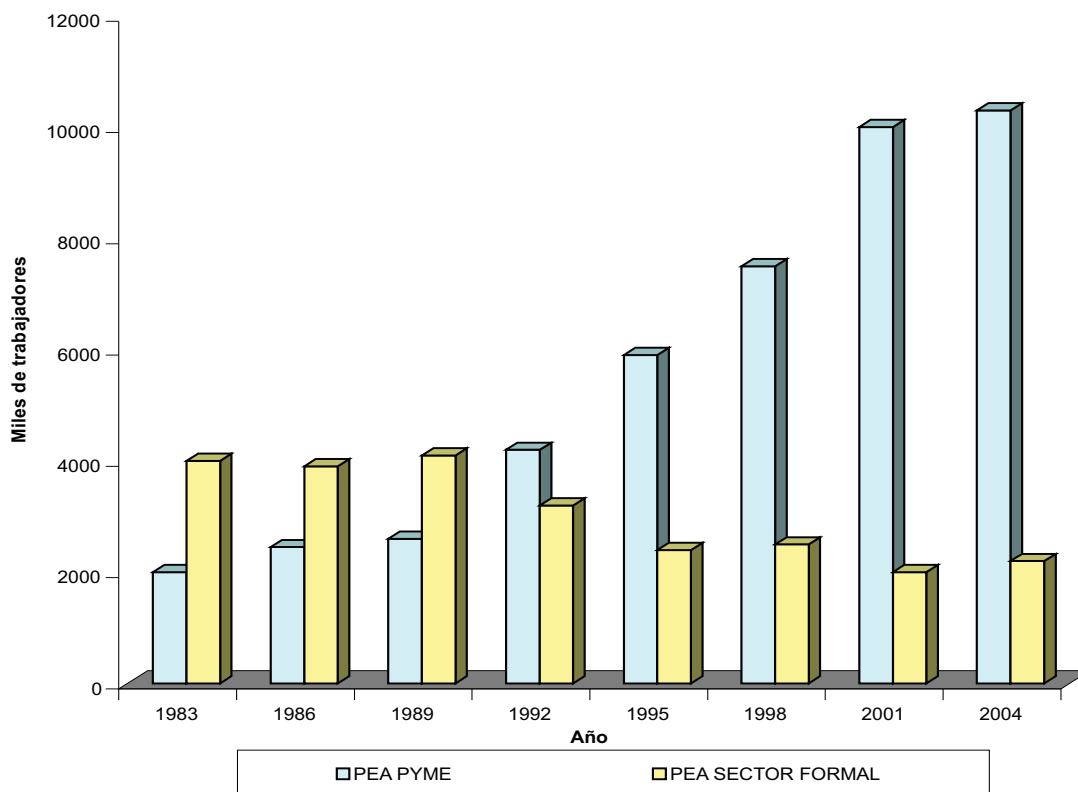


Figura 10. Evolución de la PEA en el sector de la mediana y gran empresa, sector público y el sector de las mypes. Con información de ENAHO, MTPS e INEI.

Luego de evidenciar la relevancia mype en la PEA, a continuación se explicará la estructura de las mismas. La Tabla 4 muestra, desde dos perspectivas, el cálculo del número de mype a nivel país, inferido desde la Encuesta Nacional de Hogares (Enaho). Asimismo, se presentarán dos métodos. El primero corresponde al cálculo del total mype como el cociente de la PEA por rango de trabajadores entre su mediana, derivándose de este algoritmo la cantidad de 2.4 millones de mype. El segundo método considera las declaraciones tanto de conductores de negocios como independientes, y acumula un total de 3.2 millones. De esta primera comparación, podemos afirmar que hay un buen número de declarantes que se consideran empresarios cuando solo realizan actividades de complementariedad de ingresos (subsistencia).

Otra fuente de información mype es la que mantiene la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT), que registra los datos de las declaraciones de los contribuyentes. Como se aprecia en la Tabla 5, las mype registradas al 2006 serían 116,779. Además, los trabajadores independientes con facturación en rango mype fueron 761,225. Al comparar la información mype derivada de Enaho y Sunat, notamos una gran diferencia en términos absolutos: son prácticamente más de dos millones de mype (Enaho) que estarían en la informalidad tributaria.

Tabla 4

*Estimación: el número de pyme totales I/*

Tipo de empresa	Método 1: de acuerdo al rango de trabajadores			Método 2: de acuerdo al número de conductores		
	Total	Urbano	Rural	Total	Urbano	Rural
<b>Micro empresa</b>	<b>2 290 478</b>	<b>1 067 305</b>	<b>1 223 174</b>	<b>3 167 751</b>	<b>1 333 882</b>	<b>1 833 869</b>
De 2 - 4	1 959 982	939 253	1 017 729	2 680 838	1 211 064	1 469 773
De 5 - 9	333 496	128 052	205 445	486 913	122 818	364 095
<b>Pequeña empresa</b>	<b>63 609</b>	<b>47 216</b>	<b>16 393</b>	<b>49 728</b>	<b>19 372</b>	<b>30 356</b>
De 10 - 20	51 977	37 256	14 721	39 519	12 516	27 003
De 21 - 49	11 632	9 960	1 673	10 209	6 856	3 353
<b>MYPE</b>	<b>2 354 087</b>	<b>1 114 520</b>	<b>1 239 567</b>	<b>3 217 478</b>	<b>1 353 254</b>	<b>1 864 225</b>

*Nota.* Adaptado de “Encuesta Nacional de Hogares 2006,” por Instituto Nacional de Estadística e Informático (INEI), 2006.

I/ Se incluye a los empleadores, empleados TFNR y trabajadores independientes que emplean TFNR en el rango del tipo de empresa.

En el área rural, más de 1.5 millones de unidades económicas extractivas (como ganadería y ganadería) no declaran impuestos. Asimismo, se entiende que la naturaleza de su actividad es de subsistencia. En el área urbana, existen más 600,000 mype dedicadas a actividades de complementariedad de ingresos en los sectores de servicios y comercio (restaurantes, peluquerías, choferes y cobradores, y comercio: bodegas, mercadillos y ambulantes).

En la Tabla 6, presentamos la composición de las mype por actividad económica. Se observa una concentración en las actividades extractivas (59.8%), comercio (19.4%) y servicios (12.1%). Sin embargo, como citamos en el párrafo anterior, estos sectores comprenden un alto nivel de informalidad y subsistencia.

Tabla 5

*Distribución de empresas formales según rangos de ventas anuales y número de trabajadores dependientes (2006)*

Ventas anuales <sup>1/</sup>	Número de empresas que no declaran trabajadores dependientes <sup>2/</sup>	Número de empresas que declaran trabajadores dependientes por tamaño de empresa <sup>3/</sup>			TOTAL
		de 1 a 9	de 10 a 49	más de 49	
De 0 a 75 UIT's	748 099	67 760	2 382	753	818 994
De 75 a 150 UIT's	13 126	13 005	1 295	97	27 523
De 150 a 850 UIT's	9 390	19 024	5 358	694	34 466
Más de 850 UIT's	921	3 656	4 299	2 842	11 718
<b>Total</b>	<b>771 536</b>	<b>103 445</b>	<b>13 334</b>	<b>4 386</b>	<b>892 701</b>

*Nota.* Con información de SUNAT-Intendencia Nacional de Estudios Tributarios y Planeamiento. 1/ Información obtenida de lo declarado por los contribuyentes en los formularios de declaración mensual IGV-Renta 3.<sup>a</sup> presentados mediante los formularios 0118, 0119 y PDT 0621 para los períodos de enero a diciembre del 2006 y formularios del Régimen Único Simplificado (form. 1610 y 1611) presentados por los períodos ene-dic 2006.

2/ Considera a aquellos contribuyentes que habiendo declarado ventas o ingresos no ha declarado tener trabajadores dependientes.

3/ Información estimada en base a lo declarado por los contribuyentes en los formularios de Retenciones y Contribuciones sobre Remuneraciones presentado mediante el formulario 0400 y PDT 0600. La estimación anual se efectuó multiplicando por 14 lo declarado en el período octubre del 2006.

Tabla 6

*Estimación de número de mype por actividad económica 2006 1/*

Actividades Económicas	Microempresa A	Pequeña empresa B	Independientes C <sup>2/</sup>	Total MYPE A + B	Total MYPE e Independientes A + B + C
Extractivas	1 886 872	37 078	457 346	1 923 950	2 381 296
Industria	208 233	1 442	338 484	209 675	548 159
Construcción	68 286	2 458	85 192	70 744	155 936
Comercio	625 446	662	793 382	626 108	1 419 490
Servicios	378 914	8 088	970 296	387 002	1 357 298
<b>Total</b>	<b>3 167 751</b>	<b>49 728</b>	<b>2 644 700</b>	<b>3 217 479</b>	<b>5 862 179</b>

*Nota.* Adaptado de “Encuesta Nacional de Hogares 2006,” por Instituto Nacional de Estadística e Informático (INEI), 2006.

1/ Estimación de empresas en base al número de conductores de MYPE y trabajadores independientes, estos últimos no emplean trabajadores familiares no remunerados.

2/ Incluye a los independientes que emplean trabajadores familiares no remunerados (TFNR) y también a los T.F.N.R.

Como ya observamos, las mype son particularmente generadoras de empleo privado, tanto en el ámbito urbano como en el rural. Estas llegan a representar el 78% de la PEA nacional. Se debe mencionar los siguientes datos por empleo y empresas por segmentos del mercado laboral: (a) independientes sin trabajador familiar no remunerado (TFNR) no calificado 17.2%, (b) microempresas 53.4% y (c) pequeña empresa 7.8%. Asimismo, corresponden al 42% del PBI (MTPE, 2007). Sin embargo, existen más de 2.4 millones (74.3%) de mype informales (Figura 11).

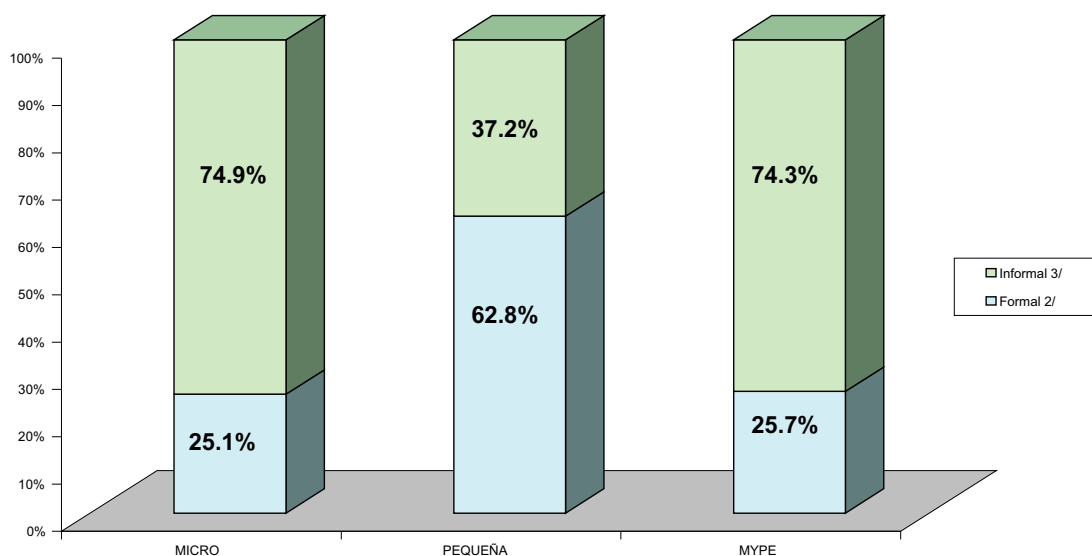


Figura 11. Estadísticas mype. Adaptado de “Actualización de estadísticas de las mype,” por Ministerio del Trabajo y Promoción del Empleo, 2008. Recuperado de [https://issuu.com/rogerviera/docs/estadisticas\\_de\\_la\\_mype\\_2008](https://issuu.com/rogerviera/docs/estadisticas_de_la_mype_2008)

Existen diversas hipótesis sobre la informalidad. Algunos refieren que corresponde a un esfuerzo de supervivencia y complementariedad de ingresos de familias con dificultades para insertarse laboralmente en el sector formal. Entre las principales limitaciones para acceder a la formalidad, destacamos los altos costos y la burocratización de los procesos administrativos para la formalización (licencias municipales, constitución de empresas, contratación laboral, entre otros). Otros señalan que existen empresarios que optan por un equívoco análisis de costo-beneficio, valorando la evasión fiscal como alternativa para obtener mayores utilidades (lo que constituye un delito tributario).

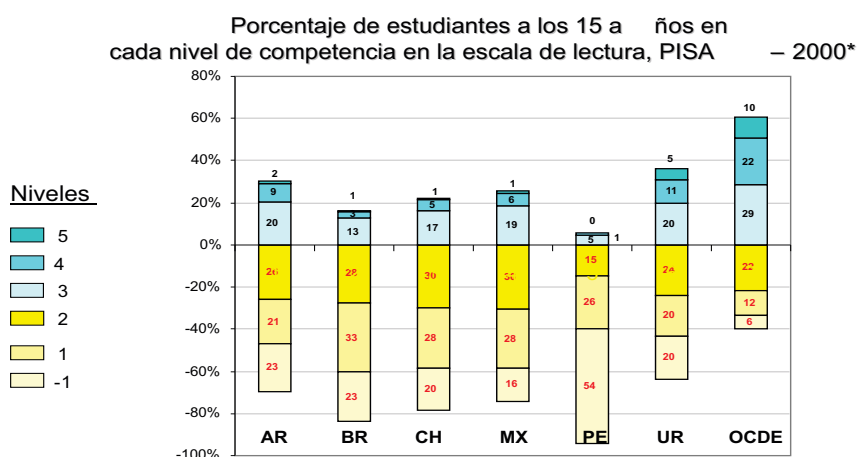
En tal sentido, las últimas reformas a la ley mype tienden a brindar facilidades en el proceso de formalización, reduciendo costos y trámites. Esto no será suficiente si no se promueven los servicios de desarrollo empresarial que fortalecerán al sector en aspectos financieros, tecnológicos, gestión, asistencia técnica, capacitación y asociatividad. Esto desarrollaría la competitividad de las empresas y la empleabilidad de las personas.

### 1.3 La Educación en el Contexto Nacional

Un factor fundamental para el desarrollo del país es el fortalecimiento del sector educativo, un sector sensible, complejo y que demanda soluciones estructurales de largo plazo. Por lo tanto, las actividades que se diseñen deberán considerar aspectos críticos relacionados con las personas que son objeto del modelo educativo. Así, se asegura que posean la motivación, programas, infraestructura e institucionalidad apropiada que les permitan desplegar toda su potencial cultural y capacidades, con el objetivo de que se puedan integrar exitosamente en un mundo innovativo y competitivo.

A fin de disponer de información que permita realizar ajustes y mejoras a los programas educativos, en el año 2000, Perú formó parte de la evaluación de calidad educativa PISA (Programme for International Student Assessment). Esta evaluación realizada a una muestra representativa de la población escolar (alumnos y alumnas de 16 años de edad provenientes de colegios públicos y privados) midió el nivel de logro educativo en las dimensiones de razonamiento matemático y comprensión lectora. Los resultados realmente fueron desalentadores, en la Figura 12, podemos apreciar el bajo nivel alcanzado tanto en el análisis como en la comprensión de lectura. Un tercio de los alumnos evaluados fallaron en la prueba. Más desalentadores aún fueron los resultados obtenidos en los ejercicios lógico-matemáticos, ya que casi la mitad de los escolares no pudieron solucionar las preguntas más elementales.

En adición a los problemas atribuibles al rendimiento de los estudiantes, una deficiente plana docente y un clima poco favorable al aprendizaje, consideramos que en el país el gasto por alumnos y la retribución a los docentes así como, su plan de carrera profesional, fueron muy limitados. Esto genera desánimo y desinterés. En la Figura 13 y Figura 14, se exponen cifras al respecto.



Fuente : Sobre la base de OECD, *Literacy Skills for the World of Tomorrow. Further Results from PISA 2000* .  
 \* Uruguay, resultados de la prueba PISA - 2003

Figura 12. Porcentajes de estudiantes a los 15 años en cada nivel de competencia en la escala de lectura, PISA-2000. Tomado de *Literacy Skills for the World of Tomorrow. Further Results from PISA 2000*, por Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD).



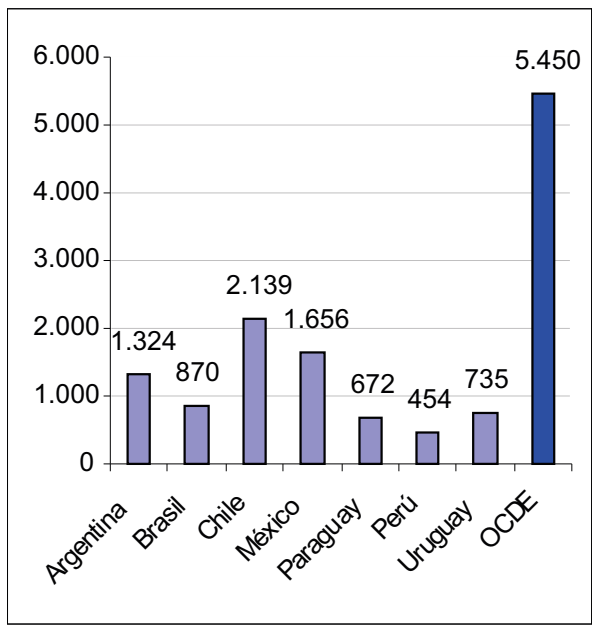


Figura 13. Gasto anual por alumno primario (USD-PPA). Tomado de *World Education Indicators*, por UNESCO, 2006.

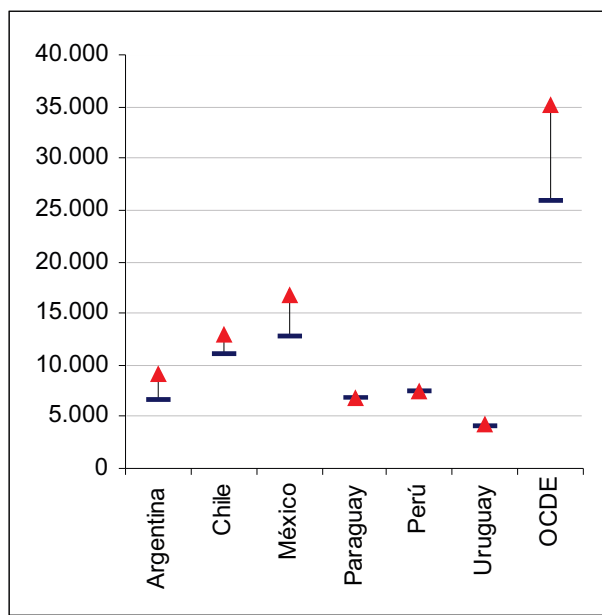


Figura 14. Salario docente inicial y 15 años más tarde (USD-PPA). Tomado de *World Education Indicators*, por UNESCO, 2006.

El 2007, se realizó la Encuesta de Calidad Educativa (ECE) a los alumnos del segundo grado de primaria, para medir tanto comprensión lectora como razonamiento matemático. Los resultados en la dimensión lectora mostraron una mejora en relación con las pruebas anteriores. Es así que se identificó un 16% de estudiantes con evaluación satisfactoria. Se constató, además, una mejor performance en los colegios privados y en los centros de enseñanza polidocente (ver Figura 15). En lo referente a la evaluación lógico- matemática, los resultados no fueron muy satisfactorios: solamente un 7% de los alumnos encuestados respondieron razonablemente la prueba (ver Figura 16).

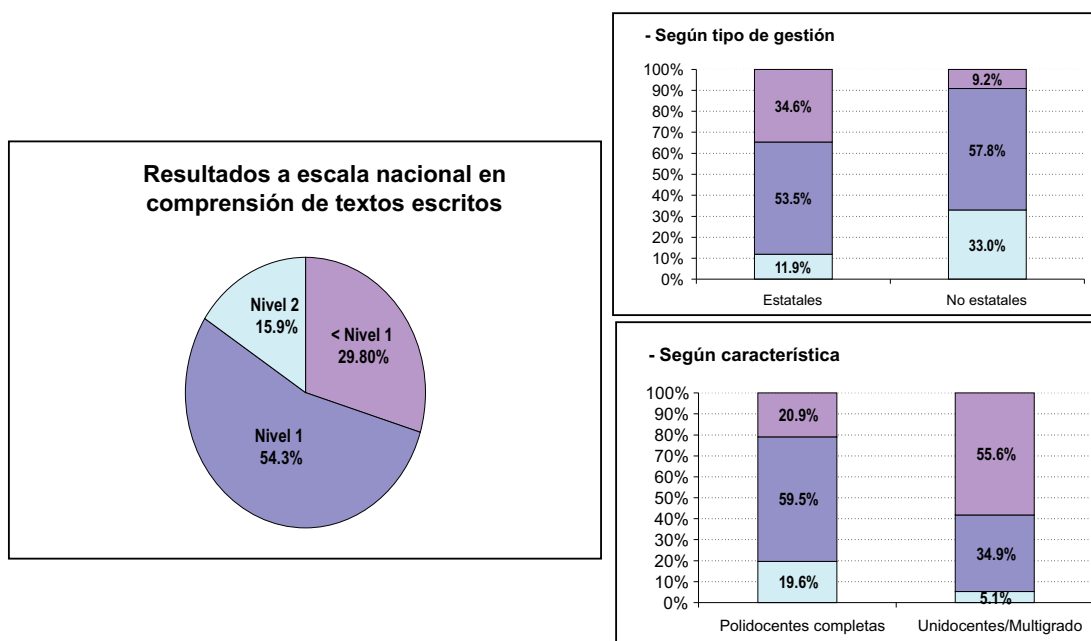


Figura 15. Resultados de los estudiantes evaluados en comprensión de textos escritos. Adaptado de “Evaluación Censal de Estudiantes 2007.” por Ministerio de Educación, Unidad de Medición de la Calidad Educativa, 2007, Recuperado de [http://www2.minedu.gob.pe/umc/ECE2007/Resultados\\_2do\\_ECE2007.pdf](http://www2.minedu.gob.pe/umc/ECE2007/Resultados_2do_ECE2007.pdf)

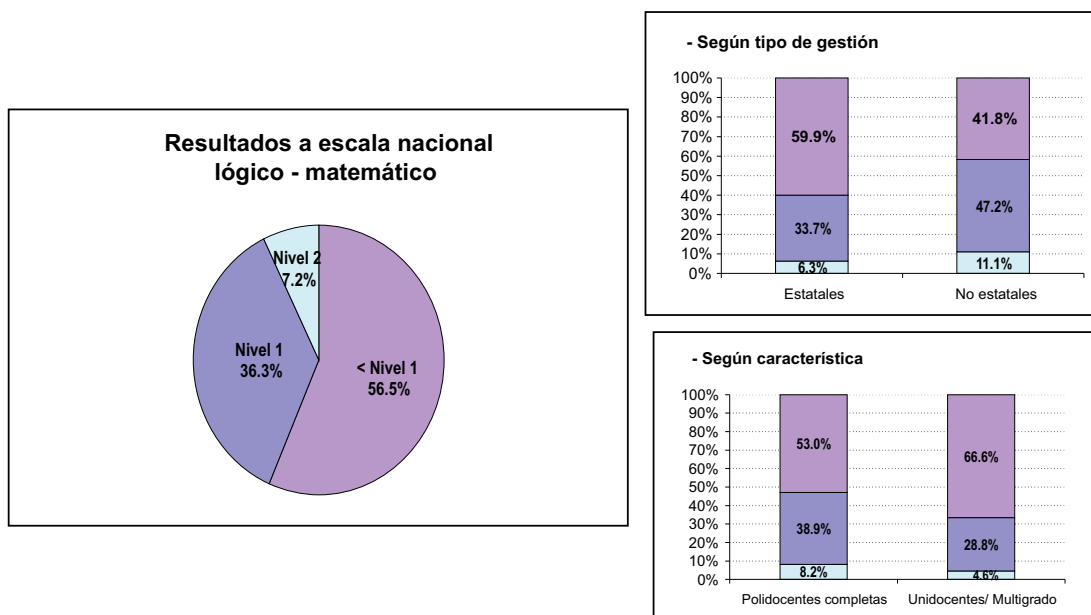


Figura 16. Resultados de los estudiantes evaluados en lógico matemático. Adaptado de “Evaluación Censal de Estudiantes 2007.” por Ministerio de Educación, Unidad de Medición de la Calidad Educativa. Recuperado de [http://www2.minedu.gob.pe/umc/index2.php?v\\_codigo=52&v\\_planilla=2](http://www2.minedu.gob.pe/umc/index2.php?v_codigo=52&v_planilla=2)

#### 1.4 Lima Norte, Esperanza y Acogida

Los conos de Lima Metropolitana se formaron a partir de migraciones masivas durante los años cuarenta y cincuenta. Se trata de zonas periurbanas a la capital tradicional, lomas eriazas y antiguas haciendas agrícolas. Estas se constituyeron tanto por traslados de población provinciana de zonas rurales a la capital como por el desplazamiento de familias desde zonas tradicionales de Lima hacia la periferia. Dicha situación, de alguna manera, fue estimulada por la oportunidad que existía de invadir terrenos del Estado o privados, para luego tramitar el reconocimiento como poseionarios.

Muchos factores incidieron para hacer atractivo migrar hacia la capital, entre ellos, los avances de las telecomunicaciones (radio, prensa), que difundían las ventajas y comodidades de la vida urbana. Asimismo, el desarrollo de la carretera Panamericana integró a muchos pueblos aislados acercándolos a los grandes mercados urbanos (De Soto, 1998). Otros factores son los que siguen: (a) la concentración de las universidades y centros formativos de excelencia en la capital; (b) un mercado laboral más organizado, con presencia de sindicatos y propuestas reivindicativas; (c) la mayor esperanza de vida de los niños al nacer y (d) la mejor dotación de servicios de salud, entre otros.

Todos estos elementos, que, efectivamente, estimulaban el deseo de migrar hacia Lima, fueron reforzados por el hecho de que en la periferia de la capital existían kilómetros de lomas eriazas, muy próximas a las vías troncales (Avenida Túpac Amaru, Panamericana Norte) y extensas haciendas agrícolas con potencial inmobiliario. Otro hecho que contribuyó a la expansión urbana en la zona era explicado por la presencia de congregaciones religiosas católicas (Columbanos, Oblatos de María Inmaculada, Hermanos de la Caridad). Estas desarrollaron en la zona una verdadera red de apoyo social, edificando en torno a sus parroquias colegios, centros de salud, cooperativas, centros formativos.

El rol de la iglesia fue trascendente en el desarrollo de Lima Norte. Su contribución no solo consistió en el acompañamiento a los migrantes en su proceso de instalación, sino generando externalidades positivas. Se promovió la confianza entre los vecinos al auspiciar las agrupaciones vecinales y la conservación de las tradiciones culturales de los migrantes de provincias. En este sentido, se respetaron y estimularon las muestras de religiosidad popular, y colaboraron en mantener el orden y seguridad en el territorio, ya que se convirtieron en un catalizador social, neutralizando la violencia y creando condiciones para que se desarrolle una clase media emergente.

El crecimiento y expansión territorial de los distritos de los diferentes conos de Lima no ha sido simultáneo. Por ejemplo, en Lima Norte, San Martín de Porres fue creado en 1950; posteriormente, en 1961, se creó el distrito de Comas y, en 1977, el distrito de Los Olivos. Este último fue una respuesta a la necesidad de atención a diversos problemas vecinales que tenía una población concentrada, entre la avenida Tomás Valle y el límite con el río Chillón, que no eran resueltos por la Municipalidad de San Martín de Porres. Hasta la fecha este distrito es uno de los de mayor dinamismo comercial.

### 1.4.1 Perfil poblacional de Lima Norte

En el último decenio, como resultado del crecimiento y desarrollo del país, Lima ha tenido un crecimiento poblacional significativo. Como es obvio, se ha concentrado en Lima Metropolitana, pues su población, entre los años 1993 al 2007, se ha incrementado a una tasa promedio anual de 1.9% (ver Tabla 7), superior al crecimiento promedio anual del país (1.5%). Tal situación no solo es explicada por la tasa natural de natalidad, sino por las migraciones de provincianos, quienes deciden venir a Lima en busca de oportunidades y de una mejora en la calidad de vida. Lima Norte, por su parte, ha crecido a una tasa todavía mayor (2.5%) que revela su condición de reserva inmobiliaria de Lima Metropolitana; en particular, de los segmentos socioeconómicos C y D (ver Tabla 8). Este nivel de crecimiento plantea desafíos nuevos para los gobiernos locales, específicamente, asumir la responsabilidad de proveer de servicios suficientes y de calidad a una creciente población.

Tabla 7  
*Población*

	Superficie (km <sup>2</sup> )	Año ( N° de habitantes )						Crecimiento anual (%)
		1940	1961	1972	1981	1993	2007	
Perú	1 285 220	6 207 967	9 906 746	13 538 208	17 005 210	22 048 356	27 412 157	1.5%
Lima Metropolitana	2 812	647 112	1 847 871	3 304 495	4 160 601	5 706 127	7 605 742	1.9%
Lima Norte	789.87	15 861	151 482	583 077	921 050	1 429 755	2 083 583	2.5%
Ancón	298.64	1 386	3 802	5 581	7 455	19 695	33 367	3.6%
Carabayllo	346.88	11 931	42 270	27 847	51 790	106 543	213 386	4.7%
Comas	48.75	*	*	173 101	283 394	404 352	486 977	1.2%
Independencia	14.56	*	*	109 873	142 424	183 927	207 647	0.8%
Los Olivos	18.25	*	*	*	*	228 143	318 140	2.2%
Santa Rosa	21.50	*	*	217	340	3 903	10 903	7.1%
San Martín de Porres	36.91	*	97 040	230 813	403 790	380 384	579 561	2.8%
Puente Piedra	4.38	2 544	8 370	18 861	32 197	102 808	233 602	5.6%

*Nota.* Adaptado de datos de población/Instituto Nacional de Estadística e Informática y datos de superficie por km<sup>2</sup>/Anuario Estadístico, por Instituto Cuánto 2002.

Tabla 8

*Lima Metropolitana: distribución por niveles socioeconómicos, 2005 (%)*

Zona geográfica	A	B	C	D	E
<b>Distritos</b>					
<b>Cono Norte</b>	<b>0.1</b>	<b>5.3</b>	<b>36.6</b>	<b>36.6</b>	<b>21.5</b>
Carabayllo	0.0	1.7	26.3	41.0	31.0
Comas	0.0	2.9	53.1	26.2	17.7
Independencia	0.1	3.4	41.1	28.4	27.1
Los Olivos	0.1	21.0	39.2	32.5	7.2
Puente Piedra	0.0	0.1	5.9	53.9	40.1
San Martín de Porres	0.0	7.1	50.2	35.0	7.7
<b>Lima Metropolitana</b>	<b>3.7</b>	<b>14.0</b>	<b>33.4</b>	<b>28.9</b>	<b>19.8</b>

*Nota.* Adaptado de Perfiles zonales de Lima Metropolitana, por Apoyo, 2005.

Como se observa en Tabla 9, en Lima Norte, existen distritos con un elevado índice de carencias. Tal es el caso de los distritos de Ancón, Carabayllo y Puente Piedra, que, coincidentemente, son los más alejados de la zona dinámica conformada por el eje Comas, Los Olivos y San Martín de Porres. Un alto porcentaje de la población presentaba déficit en saneamiento básico. Las principales carencias eran la falta de agua, la ausencia de electricidad y falta de desagüe. Adicionalmente, la tasa de analfabetismo femenino era alta. La población menor a los 12 años representaba prácticamente la cuarta parte del total y la tasa de desnutrición era superior al 10% en los distritos más pobres.

Tabla 9

*Lima Norte: nuevo mapa de pobreza distrital*

Distrito	Población 2005	Índice de carencias <sup>1/</sup>	Quintil del índice de carencias <sup>2/</sup>	(% de la población sin:			Tasa analfab. mujeres	% niños de 0-12 años	Tasa de desnutric. 1999
				agua	Desag./ letrín.	eléctric.			
Ancón	28 852	0.0637	3	18%	4%	13%	4%	28%	13%
Carabayllo	188 764	0.0570	3	29%	3%	11%	5%	26%	10%
Comas	451 537	0.0229	5	7%	1%	2%	4%	23%	9%
Independencia	176 304	0.0265	4	5%	3%	2%	6%	23%	10%
Los Olivos	286 549	0.0140	5	1%	0%	1%	2%	21%	7%
Puente Piedra	203 473	0.0871	3	39%	13%	7%	6%	27%	15%
San Martín de Porres	559 367	0.0184	5	10%	1%	1%	2%	22%	7%
Santa Rosa	9 946	0.0456	4	7%	2%	7%	3%	28%	13%

*Nota.* Adaptado Censo de población y vivienda, por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2005 y Censo de Talla Escolar, por MINEDU, 1999.

1/ Es un valor entre 0 y 1. Este índice es obtenido mediante el análisis factorial por el método de los componentes principales. 2/ Quintiles ponderados por la población, donde el 1=Más pobre y el 5=Menos pobre.

### 1.4.2 Principales características demográficas de la población según distritos en Lima Norte

El distrito más poblado de Lima Norte es San Martín de Porres (28% de la población total); le sigue Comas (23%), y Los Olivos (15%). Los distritos menos poblados son Ancón, Santa Rosa, Carabaylo e Independencia. En la Tabla 10, se presentan los datos correspondientes.

Tabla 10  
*Distribución de la población por distritos en Lima Norte*

Distrito	Habitantes	Lima Norte (%)
Ancón	33 367	1.6%
Carabaylo	213 386	10.2%
Comas	486 977	23.4%
Independencia	207 647	10.0%
Los Olivos	318 140	15.3%
Puente Piedra	10 903	0.5%
San Martín de Porres	579 561	27.8%
Santa Rosa	233 602	11.2%
<b>Total Lima Norte</b>	<b>2 083 583</b>	<b>100.0%</b>
<b>Total Lima Metropolitana</b>	<b>7 605 742</b>	<b>27.4%</b>

*Nota.* Adaptado de Censo 2007, por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). Recuperado de <http://censos.inei.gob.pe/cpv2007/tabulados/>

### 1.4.3 Perfil básico del consumidor de Lima Norte

Estudios de Apoyo mostraron (ver Tabla 11) que los ingresos en promedio de los distritos modernos (zonas residenciales: San Isidro, Miraflores, La Molina, Surco) de Lima representan, prácticamente, el doble de los ingresos de los residentes en los conos. Sin embargo, las proporciones por tipo de gasto son parecidas. Es decir, las familias de los conos, pese a tener menores ingresos, presentan una estructura de gastos que se aproxima a la de los distritos modernos.

Tabla 11

*Promedio de ingresos y gastos por zona geográfica en Lima Metropolitana*

Zona geográfica	Promedio de ingresos (en US\$) <sup>1</sup>	Promedio de gastos (en US\$) <sup>1</sup>
Sur Este	1,051	786
Sur Oeste	1,009	697
Lima Norte	533	458
Lima Centro	491	449
Lima Callao	478	421
Lima Sur	446	398
Lima Este	423	365

*Nota.* Nota. ENAHO 2001- IV Trimestre, por INEI, y Perfiles zonales de Lima Metropolitana 2005, por Apoyo Opinión y Mercado S.A.

#### 1.4.4 Tamaño de mercado de Lima Norte en términos monetarios

El tamaño total del mercado de Lima Metropolitana se estima en US\$11.5 millones anuales. Lima Norte representa el 18% del flujo total de ingresos de la ciudad, por lo que se constituye como uno de los mercados de mayor tamaño. Explican este resultado, por un lado, el mayor ingreso relativo de sus familias en relación con los demás conos y, por otro lado, el mayor número de hogares comprendidos en su territorio. Estos dos aspectos han sido tomados en cuenta por los principales centros comerciales, centros de entretenimiento y servicios financieros que recientemente se han instalado en la zona, y que sustentan los nuevos proyectos comerciales, inmobiliarios y de servicios que buscan capitalizar este potencial (ver Tabla 12).

Tabla 12

*Ingresos familiares por zona geográfica en Lima Metropolitana*

Zona Geográfica	Ingreso familiar anual (US\$)	Hogares	Tamaño mercado (en US\$)	Participación (%)
Sur Este	12 608	186 000	2 345 088 000	20.4%
Sur Oeste	12 112	178 000	2 155 936 000	18.7%
Lima Norte	6 393	324 000	2 071 332 000	18.0%
Lima Este	5 075	301 000	1 527 575 000	13.3%
Lima Centro	5 897	225 000	1 326 825 000	11.5%
Lima Sur	5 356	206 000	1 103 336 000	9.6%
Callao	5 739	173 000	992 847 000	8.6%
<b>Total</b>		<b>1 593 000</b>	<b>11 522 939 000</b>	<b>100.0%</b>

*Nota.* El tamaño de mercado ha sido aproximado a partir del ingreso familiar y el número de hogares por zonas geográficas. Adaptado de Perfiles zonales de Lima Metropolitana 2005, por Apoyo Opinión y Mercado S. A.



La Tabla 13 compara la composición del gasto familiar por zonas geográficas. En cuanto al rubro alimentos, se observa que mientras en los conos es el 50% del gasto, en los distritos modernos este gasto equivale al 30% del total. Asimismo, los conos asignan aproximadamente el 10% del total de sus gastos al alquiler y conservación de viviendas; por el contrario, los distritos modernos el 13%. Respecto a muebles y enseres, los conos asignan el 3%; en cambio, los distritos tradicionales el 5%. Los gastos en salud son, en términos porcentuales, similares entre los conos y los distritos modernos (aproximadamente, 4%). Por último, en transporte y comunicaciones, los distritos modernos gastan cerca del doble que los conos y más del 50% en esparcimiento y cultura.

#### 1.4.5 Características del Hogar

*Número de personas por vivienda según zona geográfica.* Un 21% de los residentes en Lima Moderna y un 16% de los de Lima Centro habitan viviendas hasta de dos personas. En los conos, esta proporción en promedio está cercana al 10%. En Lima Norte, el grueso de la población (90%), reside en viviendas de tres a más personas; el 27% lo hace en viviendas de cuatro personas y un 28%, en viviendas de seis a más (Tabla 14).

Tabla 13  
*Composición del gasto familiar por zona geográfica*

Zona geográfica	Lima Norte (%)	Lima Este (%)	Lima Sur (%)	Lima Centro (%)	Sur Oeste (%)	Sur Este (%)	Callao (%)
Alimentos	47	51	50	43	33	30	51
Vestido y calzado	3	2	3	3	3	3	2
Alquiler y conservación de la vivienda	11	10	10	15	14	13	12
Muebles, enseres y mantenimiento del hogar	3	3	3	4	5	6	4
Salud	4	5	4	3	4	4	3
Transporte y comunicaciones	8	6	6	7	16	15	7
Esparcimiento, cultura y enseñanza	11	10	8	14	15	19	8
Otros bienes y servicios	13	13	16	11	10	10	13
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

*Nota.* Adaptado de ENAHO 2001- IV Trimestre y Perfiles zonales de Lima Metropolitana 2005, por Apoyo Opinión y Mercado S. A.

Tabla 14

*Número de personas por vivienda según zona geográfica en Lima Metropolitana*

Respuestas	Total (%)	Zona de Lima Metropolitana					
		Norte (%)	Este (%)	Centro (%)	Moderna (%)	Sur (%)	Callao (%)
1 persona	3	3	2	4	6	3	3
2 personas	9	7	7	12	15	7	9
3 personas	18	16	18	19	21	15	15
4 personas	26	27	24	25	26	25	28
5 personas	18	19	19	18	17	17	17
6 personas a más	26	28	30	22	15	33	28
<b>Promedio general</b>	<b>4.6</b>	<b>4.7</b>	<b>4.8</b>	<b>4.3</b>	<b>3.9</b>	<b>4.9</b>	<b>4.7</b>

*Nota.* Adaptado de Perfiles zonales de Lima Metropolitana 2005, por Apoyo Opinión y Mercado S. A.

**Tipo de hogar.** Como se observa en la Tabla 15, los tipos de hogares más frecuentes en Lima Norte son los estabilizados, con hijos menores y mayores de 18 años (20%) y, en desmembramiento, con hijos mayores de 18 años. Solamente un 5% de los hogares está conformado por parejas sin hijos y un 10%, por hogares con hijos menores de cinco años. Esta estructura permite apreciar los segmentos de hogares, su constitución etaria y sus niveles de concentración; información valiosa para las decisiones de tipo comercial y estratégico.

Tabla 15

*Tipos de hogar según zona geográfica*

Respuestas	Total (%)	Zona de Lima Metropolitana					
		Lima Norte (%)	Lima Este (%)	Lima Centro (%)	Lima Moderna (%)	Lima Sur (%)	Callao (%)
Nido vacío (Pareja sin hijos)	6	5	4	4	11	5	5
Inicio (Hogar con hijos menores de 5 años)	10	10	14	8	10	7	7
Expansión (Hogar con algún hijo entre 6 y 11 años)	13	12	19	13	7	13	15
Consolidación (Hogar con algún hijo entre 12 y 17 años)	16	15	19	15	12	17	25
Estabilización (Hogar con hijos menores y mayores de 18 años)	19	20	20	15	12	26	21
Desmembramiento (Hogar con hijos mayores de 18 años)	26	26	19	34	34	23	23
Sin nido (Jefe con otros familiares)	6	8	3	6	7	6	4
Unipersonal (Jefe solo)	4	4	2	5	7	3	0

*Nota.* Adaptado de Perfiles zonales de Lima Metropolitana 2005, por Apoyo Opinión y Mercado S. A.

**Edad de los miembros del hogar.** En Lima Norte, el 22% de la población es menor a los 12 años, el 44% corresponde entre los 12 y 35 años, y un 34% es mayor de 35 años. Estos porcentajes son muy parecidos a los promedios de Lima Metropolitana. Sin embargo, en relación con Lima Moderna, zona con una población mayoritariamente adulta, se aprecian diferencias atribuibles al hecho de que la población de Lima Norte es relativamente más joven (ver Tabla 16).

**Perspectivas de ampliar, mejorar o comprar propiedades.** Un interesante 33% de los hogares tiene previsto ampliar, mejorar o comprar propiedades, así como un 13% desea mejorar los acabados de sus viviendas. Se infiere de lo anterior un interés de los hogares por realizar mejoras que se concretarían en una mayor demanda para el sector construcción y otros subsectores relacionados como los de metalmecánica y maderas. En la Tabla 17, se detalla lo expuesto.

Tabla 16

*Edad de los miembros del hogar según zona geográfica en Lima Metropolitana*

Respuestas	Total %	Zona de Lima Metropolitana					
		Lima Norte (%)	Lima Este (%)	Lima Centro (%)	Lima Moderna (%)	Lima Sur (%)	Callao (%)
De 0 a 3 años	5	5	6	4	3	5	5
De 4 a 7 años	5	5	6	5	4	6	6
De 8 a 11 años	12	12	14	10	7	12	13
De 12 a 17 años	13	14	13	11	10	15	14
De 18 a 24 años	10	10	10	9	9	11	9
De 25 a 29 años	9	9	10	9	10	10	8
De 30 a 34 años	10	11	10	9	10	10	11
De 35 a 39 años	7	7	7	6	7	7	8
De 40 a 44 años	5	5	4	6	5	4	4
De 45 a 49 años	5	5	5	7	6	5	5
De 50 a 54 años	5	4	5	5	7	4	4
De 55 a 59 años	4	4	3	4	5	4	4
De 60 a 64 años	3	3	3	4	4	2	3
De 65 a 70 años	3	3	2	4	5	2	3
Más de 70 años	4	3	2	7	8	3	3

*Nota.* Adaptado de Perfiles zonales de Lima Metropolitana 2005, por Apoyo Opinión y Mercado S. A.

Tabla 17

*Perspectivas de ampliar, mejorar o comprar Propiedades según Zona Geográfica*

Respuestas	Total (%)	Zona de Lima Metropolitana					
		Lima Norte (%)	Lima Este (%)	Lima Centro (%)	Lima Moderna (%)	Lima Sur (%)	Callao (%)
Ampliar, mejorar o comprar	34	33	31	29	37	35	40
Mejorar los acabados de su vivienda	17	13	15	18	21	18	20
Mejorar el techo de su vivienda	7	8	9	6	7	6	9
Aumentar el piso de su vivienda	7	7	7	5	9	6	6
Construir paredes en su vivienda	6	6	7	0	5	8	14
Comprar una casa/departamento	6	4	8	5	5	7	10
Ninguno	2	1	0	0	8	1	2
<b>Total</b>	<b>61</b>	<b>59</b>	<b>63</b>	<b>68</b>	<b>61</b>	<b>57</b>	<b>59</b>

*Nota.* Adaptado de Perfiles Zonales de Lima Metropolitana 2005, por Apoyo Opinión y Mercado S.A

### 1.4.6 Información comercial y empresarial

a) Ambiente de negocios en las zonas de Lima Metropolitana

- Lima Norte muestra una mayor concentración de negocios pyme que el resto de los conos.
- Lima Norte muestra mayor número de cadenas minoristas, agencias bancarias, restaurantes, tiendas de electrodomésticos y cadenas de farmacias.
- Las principales limitaciones de la demanda se refieren a la baja capacidad de compra por km<sup>2</sup>, la inestabilidad en los ingresos, la carencia de capital de trabajo, entre otros.

b) Cantidad y ubicación de principales comercios Lima Norte presenta 24,968 comercios, entre los cuales, destacan las bodegas (74%). Estas, por su gran número, representan el canal de distribución más fuerte, en especial para abarrotes y no perecibles. Como se aprecia en la Tabla 18, existen también un gran número de restaurantes, farmacias y ferreterías. Los restaurantes son negocios de complementariedad de ingresos y tanto el número de las farmacias como el de las ferreterías responden al crecimiento inmobiliario de la zona. Es importante destacar que solo Mega Plaza es visitado por más de 2.5 millones de personas, y generan ventas por más de 300 millones de dólares anuales.

Tabla 18

*Principales comercios según zona geográfica en Lima Metropolitana*

Respuestas	Total (%)	Zona de Lima Metropolitana					
		Lima Norte (%)	Lima Este (%)	Lima Centro (%)	Lima Moderna (%)	Lima Sur (%)	Callao (%)
Bodegas	62 282	18 637	15 727	4 347	3 882	13 894	5 795
Restaurantes	14 231	2 843	2 433	3 136	3 025	1 819	975
Farmacias/Boticas	4 131	1 115	879	515	688	594	340
Ferreterías	3 901	1 135	789	368	571	717	321
Panaderías	2 682	722	405	416	532	333	274
Hoteles/Hostales	916	219	182	113	208	135	59
Cajeros automáticos	799	49	35	134	498	38	45
Grifos	784	199	149	99	160	119	58
Agencias de bancos	577	46	41	104	318	26	42
Hiper/supermercados	56	3	3	5	43	1	1
<b>Total</b>	<b>90 359</b>	<b>24 968</b>	<b>20 643</b>	<b>9 237</b>	<b>9 925</b>	<b>17 676</b>	<b>7 910</b>

*Nota.* Información de Apoyo Opinión y Mercado S. A. desde una base 2,100 hogares de Lima Metropolitana.

### 1.5 La Universidad, Subsidiariedad y Solidaridad

La Universidad Católica Sedes Sapientiae es una institución no lucrativa, que se organiza para tratar de responder a las necesidades de la población de Lima Norte. Monseñor Lino Panizza, obispo de Carabayllo, al recorrer los diversos distritos del territorio, acogió la demanda de los vecinos por una universidad, y la atendió concretamente con dos facultades específicas. Una fue la de Economía, creada para apoyar las iniciativas económicas de un universo vasto de microempresas y emprendedores que bregan diariamente en el mercado, atrapados entre la informalidad y la subsistencia, y la otra fue de Educación, que busca actuar en la realidad de la zona, preparando integralmente a futuros docentes, que se concentren en el problema de la calidad educativa y, sobre todo, en la formación en valores. Asimismo, promovía en la comunidad un ambiente de verdadera pasión por la educación.

La postura de la universidad no es asistencialista, por el contrario, enfatiza y promueve que para que una realidad de solidaridad se desarrolle de modo eficaz, no basta contar con un genérico espíritu altruista. Ello demanda una gran profesionalidad y una capacidad innovadora fuerte (Vittadini & Barea, 1999). Su postura es subsidiaria, es decir, busca proteger a la persona humana, a las comunidades locales y a los cuerpos intermedios del peligro de perder su propia autonomía y el verdadero sentido de la vida humana.

Además, se busca que las personas asuman seriamente sus propios destinos, para lo cual no debe sustraérseles aquellos deberes que les permitan desarrollarse perfectamente por sí mismos ni asociativamente, en tanto que esto sería atentar contra su propia libertad. Se trata, más bien, de prestar a las personas una ayuda verdadera y generosa, y de introducirlos en un ámbito de vida más amplio que el que tenían por su cuenta. Este les conferirá una nueva dignidad en un contexto de una coherente visión del mundo (Juan Pablo II, 1990).

Este deseo de contribuir con gratuidad orienta las iniciativas de la universidad, así se puede apreciar en sus políticas. La Tabla 19 muestra que el 72% de sus estudiantes son, efectivamente, vecinos de Lima Norte. La Tabla 20 permite apreciar que el 85% de los alumnos proceden de colegios estatales, aquellos precisamente que en las evaluaciones educativas mostraban menores índices de calidad.

Asimismo, la Tabla 21 señala que más del 35% de los estudiantes son beneficiarios del sistema de becas. En otras palabras, reciben un subsidio económico que les permite continuar estudiando. Finalmente, la Tabla 22 presenta el progresivo crecimiento de los alumnos que acceden a la Bolsa de Trabajo, creada para ayudarlos a insertarse en el mercado laboral y perfilar las demandas por competencias.

Se puede entender claramente que una proyección de la institución hacia su entorno, hacia el auxilio de empresas y colegios es, simplemente, una consecuencia natural de la cultura y filosofía de la universidad que ya se explicó. Esta consiste en responder a la realidad de una manera subsidiaria.

Tabla 19  
*Procedencia de los alumnos ingresados*

Distrito	Número de Alumnos	Porcentaje
Los Olivos	790	25%
San Martín de Porres	630	20%
Comas	455	14%
Callao	201	6%
Independencia	141	4%
Carabaylo	118	4%
Puente Piedra	112	4%
Rimac	58	2%
Ancón	41	1%
Ventanilla	32	1%
Otros	604	19%
<b>Total</b>	<b>3 182</b>	<b>100%</b>

*Nota.* Información proporcionada por la UCSS, 2006.

Tabla 20  
*Ingresantes por institución de procedencia 2006-2*

Institución de procedencia	Categoría	Número de Alumnos	Porcentaje (%)
Particular	A	310	9.74%
Parroquial	B	127	3.99%
Estatal	C	2 691	84.57%
Convenios	D	54	1.70%
<b>Total</b>		<b>3 182</b>	<b>100%</b>

*Nota.* Información proporcionada por la UCSS, 2006.

Tabla 21  
*Número de alumnos becados*

Año	Número de Alumnos
2000	85
2001	226
2002	375
2003	902
2004	945
2005	1 146
2006	1 320
<b>Total</b>	<b>4 999</b>

*Nota.* Información proporcionada por la UCSS, 2006.

Tabla 22  
*Alumnos en Bolsa de Trabajo UCSS*

Año	Número de Alumnos
2000	63
2001	105
2002	165
2003	114
2004	157
2005	162
2006	195
<b>Total</b>	<b>961</b>

*Nota.* Información proporcionada por la UCSS, 2006.

## **CAPÍTULO 2**

### **LA PROPUESTA, EL PROYECTO Y LA METODOLOGÍA**

#### **2.1 Universidad-Entorno**

Desde sus orígenes medievales, la universidad ha sido el espacio para discernir entre el obrar y el actuar. Igualmente, era un espacio para responder al anhelo de conocimiento propio del hombre (Benedicto XVI, 2008). Este quiere saber todo lo que le rodea, quiere conocer la verdad que en esencia es lo bueno.

Así, a lo largo de la historia, las universidades han consolidado territorios y regiones. Se tiene, en Francia, La Sorbona y La Ecole Polytechnique; en Alemania, Heildeberg y Mannheim; en Inglaterra, Oxford y Cambridge; en Italia, Bologna y Modena; en España, Valencia y Salamanca; en Estados Unidos, Harvard y Massachusetts Institute of Technology (MIT); en América Latina, la Universidad Autónoma de Santo Domingo, la Universidad Autónoma de México y la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, de Perú. Todas ellas, además de formar el capital humano y desarrollar investigación, promovieron las élites políticas y empresariales, protegieron las tradiciones culturales y se vincularon con el tejido económico y social.

Podemos concluir, entonces, que el rol de la universidad como dinamizadora del territorio es evidente, constituyéndose en un criterio relevante al momento de evaluar las políticas públicas que promuevan el desarrollo local. Es indudable que la riqueza de la universidad reside en sus docentes y estudiantes, y en la capacidad que esta posee para relacionarse e intervenir en la generación de políticas y estrategias. Esto generalmente lo realiza a través de sus facultades, involucrando a sus investigadores, tesisistas y consultores, quienes preparan y transfieren soluciones pertinentes a problemas específicos.

#### **2.2 Universidad-Empresa**

Forma parte de la misión de las universidades la función de producir conocimiento, mediante el despliegue de sus capacidades para realizar investigación y desarrollo. La experiencia internacional, en particular la europea y americana, muestra prácticas proactivas, creando entidades dedicadas exclusivamente a la articulación de la universidad con el sector empresarial y a la transferencia de tecnología. Todo ello se da en el marco de políticas que incorporan el concepto que las universidades juegan un papel fundamental en las estrategias de desarrollo de los países; mediante el impulso al sector empresarial, promoviendo mejoras en la productividad, en el capital humano y en la innovación sostenida.

Las universidades deben estar inmersas en un sistema nacional o regional de innovación, respondiendo a contextos, sectores y culturas diferentes. Sin embargo, la metodología y el análisis de la problemática debieran ser comunes, y las soluciones generadas adecuadas a cada escenario. Los sistemas de innovación promueven actividades de valor, gracias a la incorporación de tecnologías, la investigación y desarrollo, y la adecuación a las demandas sectoriales. Es así como las distintas



facultades de una universidad tienen el potencial para utilizar sus capacidades y competencias e integrarse al territorio, proveyéndole de soluciones y mejoras en sectores estratégicos.

Las universidades, incluso, promueven, fortalecen y difunden los valores éticos entre los miembros de la comunidad universitaria. La finalidad es formar profesionales íntegros, capaces de introducirse en la realidad, con el ideal de ser útiles y hacedores del bien común. Cumplir con los objetivos de formar parte de sistemas de innovación y promover la formación integral de profesionales demanda de recursos suficientes, para dotar a la universidad de la infraestructura necesaria, un cuerpo docente de primer nivel, proyectos de investigación vinculados al mercado y una extensión a la comunidad, sea en el ámbito económico o social.

En tal sentido, se demandará del apoyo público y privado, así como de la sociedad civil en su conjunto, para que provean tanto a la universidad como a las empresas, de los recursos pertinentes. Su objetivo es realizar actividades de mejora organizacional y humana.

### **2.3 Universidad-Educación**

La educación de las personas se realiza a lo largo de la vida. Con cierta periodicidad, los egresados vuelven a las aulas para actualizarse o aprender nuevos conocimientos. En ese sentido, la educación universitaria juega un rol muy importante, siendo uno de los principales proveedores de servicios de formación y desarrollador de conocimiento estructurado.

La universidad, asimismo, es el espacio para el desarrollo de la carrera docente; por un lado, mediante la formación de profesionales en pedagogía y, por otro lado, fortaleciendo las capacidades de profesionales diversos que ejercen la docencia en áreas especializadas. La formación docente es fundamental, en tanto, el maestro, es el animador del proceso educativo y deberá, a través de su experiencia y testimonio de vida, entusiasmar a sus alumnos por el proceso de aprendizaje y el desarrollo personal. No se trata ni de un mero tecnicismo racionalista, ni de un sentimentalismo moralista, sino de un verdadero realismo, se trata de un camino que deberá seguir el docente protagonista.

### **2.4 Subsidiaridad**

La exigencia de tutelar y de promover la expresión originaria de la sociabilidad es subrayada por la iglesia, estableciendo el principio de subsidiariedad como principio importantísimo de la filosofía social. Todas las sociedades de orden superior deben ponerse en una actitud de ayuda (subsidium), es decir, de apoyo, promoción y desarrollo respecto a las menores.

Partiendo de esa premisa, este fundamento de orden social consiste en la realización de actividades de nivel intermedio que pueden hacer las personas, familias y sociedades, mediante el uso de sus propias capacidades y recursos que a veces resultan insuficientes o limitados para lograr los resultados esperados. Entonces, ameritan la ayuda externa a través de herramientas brindadas por las

instituciones de orden superior (los gobiernos, el sector privado, las ONG, la sociedad civil). Este principio recurre a la libertad del ser humano, ya que en este espacio, a la luz de las dinámicas de reciprocidad y solidaridad, se desarrolla un comportamiento de comunión entre los miembros de la sociedad.

Como hemos podido notar, el papel que juegan las instituciones de orden superior no es asistencialista. Es decir, no son instituciones paternalistas que planifican y ejecutan acciones sin considerar la opinión y participación de los beneficiarios. Más bien, son instituciones facilitadoras que acompañan las iniciativas propuestas y desarrolladas por las personas, las familias y las instituciones intermedias, orientadas hacia el bien común.

La subsidiariedad comprende dos tipos de dimensiones. La subsidiariedad vertical consiste en la descentralización de la toma de decisiones, competencias y funciones de los diversos entes políticos y públicos, desde lo nacional hacia lo local. La subsidiariedad horizontal se ubica en el entorno más próximo de la persona, que haciendo uso de sus derechos puede poner en práctica su responsabilidad y solidaridad a fin de hacer frente tanto a sus necesidades como a las de su comunidad.

En el caso específico de la UCSS, la subsidiariedad a ser promovida se da mediante la intervención de sus dos facultades, la de Educación y la de Economía. Ambas realizan iniciativas de apoyo, tanto a la comunidad educativa como al tejido económico de Lima Norte. Se podría afirmar que se desarrollan, por un lado, la subsidiariedad vertical desde la Universidad, y, por otro lado, la horizontal, al interior de las comunidades, gremios y asociaciones.

La cultura peruana ha sido impregnada de asistencialismo. El orden político asentó sus canteras con base en ofertas de ayuda económica, ofertas de empleo y otras prebendas. La ayuda social se ha convertido en una moneda de cambio en las relaciones con los más pobres del país y los esfuerzos de las personas; así como las oportunidades que debieran ser generadas por la sociedad. Estas se vuelven esfuerzos poco frecuentes, y quizá este sea el drama contemporáneo del país, que constituye nuestro gran desafío: realizar un gran cambio cultural. Si bien es cierto, en el corto plazo, aún son necesarios los programas sociales, para el mediano y largo plazo, son imperativas las siguientes acciones: (a) mejorar la calidad educativa, (b) desarrollar capacidades y empleabilidad, (c) promover las inversiones productivas, y (d) crear externalidades positivas a través de la infraestructura y dotación de servicios.

## **2.5 Las Obras**

De acuerdo con Giussani (2001), “las obras nacen cuando uno tiene el coraje de decir yo” (p. 81). Es decir, cuando existen hombres que toman en serio sus exigencias más reales y profundas, y que se juntan con otros para ayudarse en la pasión común por la humanidad. Así, las obras se convierten en espacios de libertad, donde todos los implicados pueden desarrollar sus facultades y satisfacer sus carencias. Además, estos buscan un logro económico personal y respondiendo a las necesidades materiales de la sociedad, pero sin dejarse corromper por la tiranía del mercado y la eficiencia que amenazan por controlar todas las dimensiones sociales.

Las obras que referimos deben nacer siempre como una respuesta a necesidades reales de personas concretas y no como imposición de proyectos o estructuras que ignoren la naturaleza y la dignidad propia del ser humano. Giussani (2001) propuso que el Estado favorezca, a partir de su papel subsidiario, a los grupos o cuerpos intermedios que promuevan experiencias reales de libertad en el trabajo, donde valoren las exigencias humanas. En otras palabras, se trata de una política centrada en una cultura de responsabilidad.

Frente a las necesidades que toda persona presenta surge la acción de crear obras para satisfacerlas. Sin embargo, si solo se busca satisfacer los deseos inmediatos, entonces, se pierde el sentido del esfuerzo que cada hombre realiza a través de su trabajo para alcanzar la plenitud.

Actualmente, en la sociedad, la mayoría de personas busca satisfacer sus necesidades inmediatas y es por ello por lo que tratan de tomar medidas o acciones que ayudan a satisfacerlas, reduciendo el verdadero valor de la persona, ya que se centran solo en algunos aspectos de su vida, pero no en la totalidad para la cual están hechos. Para Luigi Giussani:

La acción que crea una obra tiende, por su propia naturaleza, a responder a las necesidades de la persona y, por eso, tiende de manera natural a ser eficaz y a luchar contra todo lo que pueda bloquearla u obstaculizarla. El trabajo para realizar una obra debe responder a necesidades individuales, debe reconocer intensamente el carácter social que tiene en última instancia nuestra presencia en el mundo y, por lo tanto, la necesidad de la compañía. (2001, p. 93)

La mentalidad con que se conduce el hombre de hoy en día ha hecho que las acciones que realiza, muchas veces, se alejen del sentido último de su existencia, debido a que reduce la realidad a lo que su razón puede comprender y lo que no entiende, para él, no existe. Esta ideología ha traído como consecuencia la desigualdad entre los hombres, ya que se ha olvidado el valor de las personas y solo se tiene en cuenta el amor propio de cada uno. La causa es cierta autosuficiencia y el no sentirse dependientes de nadie para lograr sus objetivos.

La verdadera obra que debe realizar todo hombre es el construir una compañía con los demás. Es decir, construir una amistad, para que, a través de ella, las personas se puedan ayudar para caminar hacia su destino y juntos reconocer, en cada acción o actividad que se realice, la presencia de Otro, la de Cristo, ya que por Él hemos sido creados y es el centro de todas las cosas.

Al ser la Doctrina Social de la Iglesia Católica (DSI) la inspiración fundamental para la UCSS y sus instituciones afines, esta visión de subsidiariedad y las obras movilizaron y guiaron las actividades realizadas, podemos afirmar. Asimismo, como parte del método de intervención, se partió de las necesidades de las personas, sus deseos y sugerencias. De allí y gracias a cierta flexibilidad operativa del proyecto, se pudieron desarrollar actividades que realmente respondieron a las exigencias de los beneficiarios.

## 2.6 El proyecto, descripción general

El proyecto “Apoyo a la calificación del sistema formativo y al desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas del cono norte de Lima” surge como una iniciativa subsidiaria de la universidad. Esta iniciativa es ayudada, a su vez, por la cooperación italiana, mediante el Ministero degli Affari Esteri (MAE), y la ONG AVSI. Su finalidad es asistir a personas con necesidades a través del fortalecimiento de capacidades institucionales.

Era evidente que el solo deseo de ayudar sería insuficiente al momento de tratar de atender las innumerables necesidades existentes en Lima Norte, sea en el campo educativo, sea en el campo empresarial. Por ello, la propuesta consideró, desde el punto de vista metodológico y operativo, desarrollar centros de servicios que, derivados de las facultades de Ciencias Económicas y Comerciales, y de Educación, se proyecten hacia las personas e instituciones con necesidades, a través de soluciones específicas. Adicionalmente, estos configurarían estructuras locales y núcleos de redes sinérgicas de actores, con capacidad de dinamizar, por una parte, el trabajo de las pequeñas y microempresas, ofreciendo el soporte, los instrumentos y los servicios necesarios para mejorar y volver sostenible en el tiempo su actividad y, por otro lado, calificar la oferta de servicios educativos ofreciendo formación y actualización continua a los docentes, soporte al mejoramiento de los planes de estudio y de los contenidos educativos, servicios informativos y sostén a la optimización de la gestión.

El objetivo general del proyecto fue contribuir al desarrollo económico, social y ocupacional de Lima Norte, mediante una acción integrada con miras a sostener el desarrollo del sistema de las micro, pequeñas y medianas empresas y a incrementar el acceso de los jóvenes a servicios educativos formales de calidad. El objetivo específico fue el mejoramiento de las condiciones de productividad, eficiencia y competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas y de la calidad de la oferta de formación de los centros educativos y estatales, privados y mixtos de Lima Norte. Esto se lograría mediante la consolidación de un centro de servicios para las empresas (CEASE) con capacidad de ofrecer formación de calidad, asistencia técnica y servicios novedosos a las pyme, y mediante la constitución de un centro de servicios educativos (CESED) que ofrezca formación, asistencia técnica y servicios dirigidos a mejorar la calidad de los centros, y a sostener el proceso de innovación sobre aspectos pedagógicos, educativos y de gestión.

La estrategia de intervención del proyecto propuso iniciativas de apoyo a la reducción de la pobreza y al desarrollo económico y social. Consideró una dimensión educativa para contribuir a un desarrollo humano indispensable y necesariamente relacionado con el desarrollo económico y el refuerzo de la capacidad empresarial y del empleo que se traduzca en un salto de calidad de la frágil estructura inicial a una estructura más estable y competitiva de la realidad productiva. Las sinergias existentes entre las dos dimensiones son evidentes.

Una educación de calidad, además de ser un derecho fundamental, constituye un factor clave para la plena participación de las personas en la sociedad y en la economía y, por ende, del desarrollo sostenible de la paz y de la estabilidad. Sin un

veloz progreso hacia los objetivos de la educación para todos, los mismos objetivos de la reducción de la pobreza difícilmente podrán ser alcanzados. Al mismo tiempo, la reducción de la pobreza puede facilitar los progresos hacia los objetivos de la educación para todos, dando lugar a círculos virtuosos de desarrollo.

A fin de poder monitorear el logro y avance sobre los objetivos específicos, se definieron indicadores de resultado. Estos se dieron tanto para las actividades relacionadas al componente educativo como para el empresarial. En general, estos indicadores hacían referencia al número de beneficiarios de los servicios brindados como a las variables definidas en los objetivos específicos.

- Indicadores de verificación del CEASE

La mayor parte de los beneficios se concentraron sobre 400 micro, pequeñas y medianas empresas.

- El nivel de facturación de las empresas beneficiarias se incrementó en un 70% de los casos después de tres años.
- La productividad y la rentabilidad de las 400 micros, pequeñas y medianas empresas beneficiadas se incrementó en un 30% después de tres años.
- La tasa de permanencia en el mercado de las empresas beneficiadas por las asesorías se incrementó en un 70% después de tres años.
- Las microempresas formalizadas beneficiadas aumentaron en un 50%.
- Un 40% de las empresas beneficiadas incrementaron el número de sus empleados.

- Indicadores de verificación del CESED

- La mayor parte de los beneficios se concentraron sobre 40 centros educativos.
- En los centros educativos beneficiarios, la tasa de aprobación se incrementó en el 50% de los casos después del segundo año de intervención.
- En los centros educativos beneficiarios, el porcentaje de abandono escolar disminuyó en el 30% de los casos, al final de tres años de intervención.
- En los centros educativos beneficiarios, el acceso a instrumentos didácticos adecuados (biblioteca, laboratorios informáticos, de física y química) aumentó en el 30% de los casos, al final de la intervención.
- El porcentaje de estudiantes que superaron los exámenes de admisión a la universidad, provenientes de los centros participantes, se incrementó en el 30% de los casos.
- El acceso de los docentes a los cursos de formación y actualización aumentó.

Para poder alcanzar estos resultados, se definieron diversas actividades y componentes, cuyo cumplimiento garantizaría que los beneficiarios logren los cambios necesarios a fin de mejorar su situación educativa, empresarial o laboral. A continuación, detallaremos las principales actividades o componentes del Proyecto.

- Principales actividades o componentes realizados por CEASE
  - Ampliación y consolidación de un centro de servicios a la empresa.
  - Jóvenes insertados establemente en el mercado laboral.  
Reforzamiento de la cultura y habilidades empresariales y gerenciales de los micro y pequeños empresarios.
  - Mejoramiento de la gestión comercial y capacidad de marketing de las pyme.
  - Incremento de la capacidad de las pyme para acceder al crédito.
  - Reforzamiento y coordinación entre iniciativas públicas y privadas.
  
- Principales actividades o componentes realizados por CESED
  - Constitución y puesta en marcha de un centro de servicios educativos.
  - Calificación y actualización de docentes de primaria y secundaria.
  - Mejoramiento de los contenidos didácticos, introducción de tecnologías innovadoras, orientación vocacional a los jóvenes.
  - Organización y gestión en centros educativos.

Como se habrá podido apreciar, la estructura de actividades y los indicadores de resultados, apuntan a la verificación de la utilidad y pertinencia de los servicios brindados tanto por CEASE como por CESED. En capítulos posteriores, desarrollaremos los resultados cualitativos y cuantitativos de las distintas actividades. Sin embargo, a nuestro criterio, el aporte más sustancial de la intervención viene a ser un componente intangible, derivado de la utilización y socialización del método de la UCSS y AVSI. Esto lo pasaremos a comentar a continuación.

## 2.7 El Método

Como antecedente referiremos que tanto la UCSS como AVSI en sus misiones tratan de acercarse a las personas, desde una perspectiva subsidiaria y partiendo de la centralidad en la persona. Esto se hace evidente en el método (Figura 17), en la etapa del diagnóstico, que no solamente consiste en recopilar información preliminar o una línea de base. Aquí se toma un primer contacto con los beneficiarios y se entiende que el diagnóstico es un proceso continuo que se desarrolla incluso a lo largo del proyecto. Se trata de comprender cada vez de manera más profunda, las particularidades de sus actividades, sus potencialidades y sus límites.

La segunda etapa del método consiste en el análisis, pero no como un ejercicio técnico, sino como un encuentro entre personas, quienes, ante las necesidades a encarar, reconocerán sus límites, tanto los beneficiarios como los facilitadores. En esta dinámica, será válido recurrir al soporte de otras áreas de la universidad y de expertos nacionales y extranjeros, buscando primero un entendimiento razonable de la problemática y, luego, tratando de implementar una propuesta (tercera etapa), que deberá corresponder a las misiones organizacionales del CEASE y CESED. En síntesis, se trata de perfeccionar juntamente con los beneficiarios los servicios por ser brindados, de manera que correspondan a sus demandas y prioridades.

A continuación, durante el desarrollo de las actividades, han de realizarse reuniones de monitoreo y concertarse alianzas estratégicas con instituciones especializadas que pudieran ayudar a mejorar la calidad y enfoque de las propuestas mediante un ajuste organizacional (cuarta etapa). Progresivamente, se irá configurando un network de actores e instituciones relacionadas que soportarán las iniciativas y conjuntamente ayudarán a consolidar la sostenibilidad. Este es el espacio más apropiado para la subsidiariedad.

Finalmente, como quinto paso, está la integralidad, que surge luego de haber validado el proceso como los resultados de la actividad. Se pretende socializar la experiencia ante la institucionalidad de apoyo territorial (municipios, gremios, ONG, centros de investigación, la academia y otros). Es claro que en el método subyace un encuentro permanente entre personas, quienes reconocen la riqueza de caminar en compañía, la esencia de construir obras para bienestar de la sociedad y crecimiento personal de los que se involucran. Asimismo, queda definido cuáles son los verdaderos espacios de la subsidiariedad.

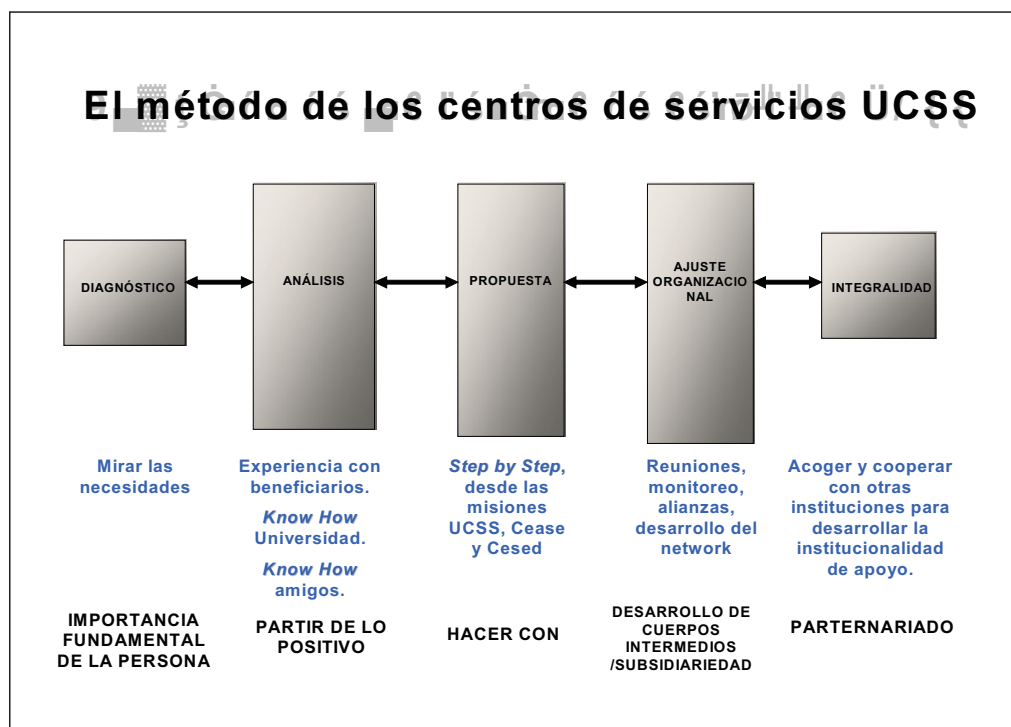


Figura 17. El método de los centros de servicios UCSS.

### **CAPÍTULO 3**

## **CEASE: MISIÓN, ESTRATEGIAS, ASPECTOS CUANTITATIVOS Y CUALITATIVOS MAE**

En esta sección, desarrollaremos la problemática de las pequeñas y medianas empresas. Estas, por su enorme contribución a la economía de los países, en la generación de ingresos, empleo y producto, se han vuelto relevantes al momento de definir las políticas públicas. Revisaremos, en primer lugar, algunos conceptos sobre las pequeñas y medianas empresas. La finalidad es entender sus dimensiones y características de operación. Luego, mostraremos las diversas modalidades de Servicios de Desarrollo Empresarial (SDE) que se han configurado a lo largo del tiempo con la finalidad de apoyar el crecimiento de las pyme.

Además, con el objetivo de rescatar en el plano internacional distintas experiencias exitosas, revisaremos los logros alcanzados en SDE en diversos países. Seguidamente, analizaremos el estado de las pyme en el Perú y sus restricciones estructurales, tratando de identificar aquellos problemas cuya solución liberen potencial de desarrollo y faciliten el crecimiento empresarial. A continuación, comentaremos la estrategia de intervención de la UCSS y su propuesta.

### **3.1 Cease**

La UCSS sostiene sus estrategias en la Doctrina Social de la Iglesia (DSI); por ello, referiremos algunos de sus aspectos vinculados al desarrollo de las pequeñas empresas y de la economía. La propuesta de la universidad a la realidad pyme se dio mediante el Centro de Apoyo a las Empresas (CEASE), institución que, en su misión, conserva los valores más esenciales del cristianismo.

Posteriormente, verificaremos las diversas actividades implementadas por CEASE en el marco del proyecto. Así, se valorarán tanto los principales indicadores de resultado como los alcances cuantitativos y cualitativos. De igual forma, comentaremos los principales logros o recorridos de la intervención y finalmente, rescataremos algunas lecciones aprendidas.

### **3.2 Algunas Definiciones de Pequeña y Mediana Empresa (PYME)**

El Banco Mundial propuso una clasificación para las empresas. Las microempresas son aquellas con menos de 10 trabajadores, con activos totales y ventas anuales brutas de menos de US\$100,000. Las pequeñas empresas son las que comprenden entre 10 y 50 trabajadores y activos totales o ventas anuales brutas de más de US\$100,000, pero menos de US\$3'000,000. Por último, las medianas poseen 50 a 300 trabajadores, con activos totales de más de US\$3'000,000, pero menos de US\$15'000,000. Además, señala la relevancia estadística de las pyme como soporte del tejido social en el continente, ya que se aglomeran en los grandes centros urbanos, ciudades intermedias, poblaciones pequeñas y los más remotos y apartados sitios rurales, existiendo incluso en el campo y desarrollando diversas actividades de la producción agropecuaria.



La Comisión Económica para América Latina (CEPAL) refirió que existe una gran heterogeneidad en la definición de micro y pequeñas empresas en Latinoamérica (mipyme), así que en la región, se aplican diversos criterios de clasificación; por ejemplo, empleo, ventas, activos y otros. Es por ello que existen en varios países, más de una definición; sin embargo, estas coinciden con mayor frecuencia en el empleo (ocho países) y las ventas/ingresos (cuatro países), adicionalmente, algunos países diferencian si la unidad económica es manufacturera, comercial o de servicios. Estas clasificaciones permiten a cada país definir el marco de referencia para la aplicación de políticas públicas facilitadoras del sector (Zevallos, 2003).

Por otra parte, The United States Small Business Administration (SBA, 2008) de los Estados Unidos planteó criterios para aplicar a sus programas de apoyo a las pequeñas empresas. El mayorista se refiere a aquellas empresas con no más de 100 empleados; el minorista o de servicios, a aquellas con ventas medias (tres años) o ingresos anuales comprendidos entre US\$4 y US\$30 millones. Las de manufactura son las de no más de 500 trabajadores; de construcción, aquellas cuyas ventas medias (tres años) o ingresos anuales estén comprendidos entre US\$12 y US\$28.5 millones, según el tipo específico de empresa.

Para Claudio Maggi, director ejecutivo de InnovaChile (Corfo), las pyme son un universo muy heterogéneo de empresas. Estas comprenden desde unidades familiares agroproductivas o urbanas artesanales hasta dinámicas empresas especializadas, orientadas a segmentos sofisticados de mercado nacional y/o externo, pasando por empresas subcontratistas de variada índole. Esta heterogeneidad ha de determinar la progresiva implementación de un amplio instrumental de fomento para promover su desarrollo, inserción en mercados, integración en cadenas productivas y mejoramiento tecnológico. Destaca, en particular, el rol de la tecnología para el incremento de su productividad y su competitividad.

En el marco de la modificatoria a la Ley de Promoción y Formalización de las Micro y Pequeña Empresas (Ley 28015, 2003) en el Perú, la definición de la micro (que incluye a los negocios familiares) y pequeña empresa considera que estas son unidades económicas constituidas por una persona natural o jurídica. Esta se encuentra bajo cualquier forma de organización o gestión empresarial contemplada en la legislación vigente. Su objetivo es desarrollar actividades de extracción, transformación, producción, comercialización de bienes o prestación de servicios.

### **3.2 Algunas Definiciones de Pequeña y Mediana Empresa (PYME)**

La mayoría de diagnósticos coinciden en señalar que las pequeñas empresas se ven limitadas por diversos factores. Estos son los siguientes: (a) una gestión deficiente, (b) una débil formación de la mano de obra, (c) una escasa capacidad para desarrollar productos y comercializarlos, (d) la falta de información y (e) la infraestructura. Por ello, el objetivo de los Servicios de Desarrollo Empresarial (SDE) es resolver estas restricciones, mediante las acciones que siguen: (a) la formación empresarial, (b) la promoción de los vínculos entre empresas y (c) otros servicios no financieros.

Por otro lado, un punto que se debe considerar es que la enorme heterogeneidad de las pyme demanda de las instituciones de apoyo realizar una categorización apropiada de las empresas, en tanto que las necesidades y prioridades varían en su intensidad, según se traten de micro, pequeñas o medianas empresas. De igual manera, una diferencia sustantiva está marcada por el hecho de que existen muchas pyme que complementan ingresos; es decir, realizan actividades económicas con la expresa finalidad de mejorar los ingresos familiares y no con una visión empresarial. Sin embargo, existen también empresas muy innovadoras que adaptan tecnologías y orientan su oferta hacia mercados sofisticados. Ambas categorías de empresas demandarán soluciones distintas.

Los servicios brindados por los SDE giran, principalmente, en torno a las actividades de mercadeo, producción, administración y cumplimiento de regulaciones (impuestos, licencias y permisos). Asimismo, el modo singular con que hacen llegar sus propuestas permite, por ejemplo, que la información de mercado se pueda transmitir a través de centros de referencia informativa, sesiones individuales de orientación o redes. Estas últimas son asociaciones de empresarios que facilitan el apoyo mutuo y presentan un potencial para formar vínculos y desempeñar funciones de defensa y ayuda.

Otros servicios son las transferencias de tecnologías, que permiten a los microempresarios utilizar nuevos insumos. También, son servicios los equipos o procesos de producción que puedan aumentar su eficiencia, escala de operación y ganancias. Asimismo, se tienen las asesorías, desarrolladas a través de relaciones personales y destinadas a asistir a las pyme en planes empresariales, solicitudes de préstamos, consejos legales, estudios de factibilidad, entre otras. Adicionalmente, existen las consultorías, que consisten en brindar asistencias técnicas mediante expertos y técnicos especializados que realizan un diagnóstico y recomiendan soluciones para aumentar las ganancias del empresario.

Además, están las incubadoras empresariales, que son modelos de asistencia a nuevos emprendedores. Normalmente, estos negocios comparten espacios físicos, oficinas y/o talleres individuales. Finalmente, los centros de referencia son servicios cuya función es comunicar precios, tendencias en diseños, estándares de producción, e información apropiada sobre tecnologías o sobre el desarrollo de redes y cooperativas.

### **3.4 Experiencias Internacionales Exitosas**

A continuación, revisaremos las buenas prácticas de fomento pyme desarrolladas por diversos países. Es interesante resaltar el enfoque sectorial y la relevancia de disponer de fondos suficientes para alcanzar un nivel razonable de impacto.

Una de las propuestas mejor pensadas en beneficio de las pequeñas empresas la desarrolla la SBA de Estados Unidos. Esta se ubica entre las cinco mayores entidades de crédito del Gobierno Federal, dotada de una cartera de préstamos, garantías e instrumentos de capital de riesgo por valor de casi US\$80,000 millones. Ello incluye una cartera de préstamos de US\$10,000 millones para casos de catástrofes.

Recordemos que las pequeñas empresas en los Estados Unidos constituyen más del 99.7% de los empleadores. Asimismo, generan entre el 60% y 80% de los nuevos empleos netos por año. Igualmente, emplean a más de la mitad de los trabajadores del sector privado y contribuyen con más del 50% del producto bruto interno (PBI) privado.

LA SBA tiene cuatro funciones programáticas. La primera es el acceso al capital (financiamiento de empresas) que proporciona a las pequeñas empresas una gama de productos financieros, desde microcréditos hasta capitales importantes de inversión en deuda y en acciones (capital de riesgo). La segunda es el desarrollo empresarial (educación, información, asistencia técnica y capacitación) a negocios establecidos en más de 1,800 lugares del país.

La tercera corresponde a las compras públicas (adquisiciones federales), de conformidad con la sección 15 de la Ley de la Pequeña Empresa. Se debe anotar que la oficina de compras públicas de la SBA fija objetivos con otros departamentos y dependencias del Gobierno Federal para que el 23% del valor de las contrataciones directas con el sector público se conceda a las pequeñas empresas. Finalmente, está la función de representación (voz para la pequeña empresa). Se estableció, en 1978, una oficina que examina la legislación del Congreso, ante el cual declara en nombre de las pequeñas empresas. Además, realiza una variedad de estudios de investigación.

En México, la empresa es el pilar fundamental de la economía del país, del desarrollo económico sustentable y generadora de riqueza. No obstante, la información estadística disponible sobre el papel económico y desempeño de las pyme es escasa y difícil de comparar con la que generan los vecinos del North American Free Trade Agreement (Nafta). En ese sentido, la experiencia internacional señala la importancia de crear observatorios sobre las pyme. El objetivo del observatorio es la generación de datos cuantitativos y cualitativos sobre el desempeño de las pequeñas y medianas empresas en México. Asimismo, este es importante para realizar evaluaciones de impacto de los instrumentos, acciones y programas del Gobierno Federal. Además, es relevante para dar seguimiento al Plan Nacional de Desarrollo, así como al Programa de Desarrollo Empresarial y apoyar el diseño de los programas e instrumentos de fomento con base en sus necesidades.

La experiencia chilena muestra cómo el enfoque de clusters incrementa la productividad (y con ello la eficiencia en muchas áreas), facilita la coordinación, las transacciones entre empresas y una rápida difusión de las mejores prácticas. En Chile, las pyme generan el 38% del empleo. Se trata de un sector determinante para el país, tanto en lo económico como en lo laboral. El desarrollo de clusters productivos y el desarrollo económico territorial son temas de gran importancia en Chile y en Latinoamérica, ya que presentan mecanismos y estrategias para incrementar la productividad y competitividad empresarial de las regiones con base en sus recursos y capacidades.

En España, destaca el Instituto de Comercio Exterior (ICEX), con sus programas Plan de Iniciación a la Promoción Exterior (PIPE) y el portal de Promoción de Comercio Exterior para pyme (Plan Pipenet) que favorecen la internacionalización de las pyme. El PIPE es un programa de ayuda a las empresas para su iniciación práctica en la exportación. Este programa es organizado y dirigido por el esfuerzo conjunto del ICEX y el Consejo Superior de Cámaras de Comercio, con la colaboración de las Comunidades Autónomas y las Cámaras de Comercio locales.

Todas estas instituciones, junto con la Unión Europea, a través del Fondo Europeo de Desarrollo Empresarial (Feder), aportan recursos económicos y humanos para facilitar el inicio en la promoción y comercialización exterior de las pyme. Desde la puesta en marcha del PIPE, en el año 1997, 5,151 empresas de toda España (más del 15% del total de las exportadoras estables del país), pertenecientes a todos los sectores productivos y de servicios, han participado en este programa. El 32.4% de las empresas PIPE son productoras industriales y de equipos; el 28.2%, de bienes de consumo; el 25.6%, de productos agroalimentarios y vinos, y el 13.9%, del sector servicios. Todas ellas tienen el mismo objetivo: incorporar la exportación como una actividad permanente y estable en su empresa.

La Tabla 23 muestra los principales servicios desarrollados por un grupo de países representativos. Se observa que Estados Unidos presenta la oferta más completa de servicios de promoción PYME, además de disponer de fondos muy significativos para implementarlos. La mayoría de países crean soluciones para atender los problemas de competitividad, créditos, garantías, desarrollo tecnológico y regional. Sin embargo, no todos los países facilitan servicios de extensión empresarial, programas de apoyo para pequeños constructores, fondos para desastres, compras estatales y programas para el desarrollo de empresarios agrícolas.

Tabla 23

*Comparación de los servicios para pyme en principales países*

Programas	Estados Unidos	Canadá	Corea	México	Chile	Taiwán	Brasil
Programas para mejorar la competitividad	x	x	x	x	x	x	x
Programas de apoyo directo a las PYME a través de créditos	x	x	x	x	x	x	x
Programa de garantías para préstamos a PYME	x	x	x	x	x		x
Programas para desarrollo tecnológico	x	x	x	x	x	x	x
Programas para desarrollo regional	x	x	x	x	x	x	x
Políticas activas de empleo (creación de empresas)	x		x				
Programa de extensionismo empresarial	x						
Programa de promoción del comercio exterior	x	x	x	x	x	x	x
Programas de apoyo a los pequeños constructores	x						
Programa para el desarrollo empresarial de grupos de población minoritarios	x	x		x		x	
Programas de compras de gobierno para apoyar a los pequeños negocios	x		x				
Fondo para desastres para empresas	x						
Programa para el desarrollo de los empresarios agrícolas	x	x					
Otros	x	x	x	x		x	x

*Nota.* Adaptado de Análisis comparativo de los presupuestos nacionales para apoyar la competitividad empresarial, por C. Ruiz, 2008, PNUD.

### 3.5 Situación de las Mipyme en el Perú

En años recientes, las mipyme han incrementado su contribución al empleo significativamente en el sector empresarial, representando, en 1980, el 33% de la PEA y al 2006 el 63%. Este hecho sería de suma importancia, debido a que, actualmente, las mipyme concentran la mayor proporción del empleo en el país. Otra contribución de estas empresas consiste en su aporte PBI, pasando de representar el 15% en 1980 a un 42% en el 2006.

Este notable crecimiento de las pyme sería explicado entre otros aspectos por un alto componente de informalidad. En tanto, por un lado, gran parte de las pequeñas empresas desarrollan actividades de subsistencia, es decir, buscan complementar los ingresos familiares. Por otro lado, algunas empresas consideran que los costos requeridos para la formalización son muy elevados y prefieren evadir los impuestos.

Una alta tasa de informalidad tributaria revela un problema estructural de las pyme peruanas. De acuerdo con la ENAHO 2006, las micro y pequeñas empresas del país serían 3'217,478. De ellas 1'833,869 fueron rurales, dedicadas en su mayoría a la agricultura y actividades pecuarias de subsistencia y, en el ámbito urbano, algo más de 700,000 empresas de subsistencia en los sectores de servicios y comercio.

Sin embargo, en los archivos de la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT), solamente están inscritos con Registro Único de Contribuyente (RUC) 892,701 empresas. Para efectos de análisis, hemos de considerar que la diferencia entre las empresas pequeñas identificadas por la ENAHO 2006 y los registros SUNAT evidenciarían la magnitud de la informalidad tributaria. Dicha información estaría justificada, relativamente, por el hecho de que la actividad agropecuaria no está obligada a declarar impuestos. Además, en la zona urbana, son los ambulantes, transportistas informales, pequeños restaurantes, entre otros negocios, los que explicarían gran parte de la informalidad urbana. En total, habría algo más de dos millones de empresas en la informalidad tributaria. A nivel porcentual, la informalidad representaría aproximadamente el 73% del universo de las micro y pequeñas empresas.

Otro gran obstáculo que limita el desarrollo de las pequeñas empresas lo constituye la falta de recursos financieros para solventar los diferentes servicios de desarrollo empresarial. En el 2006, los recursos no reembolsables ascendieron a US\$ 7.1 millones y para el crédito el monto ascendió a US\$ 382 millones. En otros países como Chile, por ejemplo, el monto asignado es de US\$ 420 millones, pese a que en ese país el número de pyme es menor. El Servicio Brasileño de Apoyo a las Pequeñas y Medianas Empresas (Sebrae) destinó US\$ 350 millones solo para la capacitación, y Colombia invirtió aproximadamente US\$ 4,000 millones para servicios de desarrollo.

### 3.6 CEASE, la Propuesta

La Doctrina Social de la Iglesia Católica (DSI), que inspira las acciones y estrategias de la UCSS, considera que las personas tienen la libertad de actuar en el campo económico y esto es un valor fundamental, y un derecho inalienable que hay que

promover y tutelar. Asimismo, señala que la empresa debe caracterizarse por la capacidad de servir al bien común de la sociedad, mediante la producción de bienes y servicios útiles (ver Compendio de la Doctrina Social de la Iglesia, 2005). En ese sentido, la intervención de la UCSS pretende, a través del CEASE, apoyar los esfuerzos de los empresarios y emprendedores de Lima Norte, creando oportunidades y circunstancias que permitan a éstos superar las barreras estructurales que impiden su crecimiento y desarrollo.

En línea con la misión de la UCSS, que promueve la formación de empresarios en la búsqueda de un proyecto general de desarrollo, se implementó, en agosto de 2001, el CEASE. La finalidad fue ofrecer herramientas de gestión empresarial acordes con las necesidades y retos de las mype. El CEASE nace de la Facultad de Ciencias Económicas y Comerciales de la UCSS, con la intención de ofrecer a los empresarios de Lima Norte instrumentos y apoyo especializado que les permita enfrentar y competir con éxito en el mercado nacional e internacional.

Luego de haber comentado las estrategias y la propuesta de la UCSS para apoyar a los sectores de las empresas, pasaremos a detallar los aspectos más destacables del proyecto. Estos son los siguientes: (a) la lógica de intervención, (b) los principales indicadores de resultados, (c) los indicadores cuantitativos y cualitativos, (d) los logros del proyecto y (e) las lecciones aprendidas.

### **3.7 El Proyecto**

La evidencia empírica en el sector empresarial confirma la relevancia de las mipyme en las economías de distintos países, en tanto, estas son generadoras de ingresos y de empleo. Por ello, los gobiernos y las multilaterales tienden a desarrollar permanentemente políticas públicas que las fortalezcan. Sin embargo, el progreso del sector no es responsabilidad exclusiva del Estado, debido a que su rol se debe limitar a la promoción y facilitación de las mipyme mediante la creación de circunstancias y un clima de negocios favorable para su desarrollo. Es deber de los empresarios realizar los esfuerzos necesarios para consolidar el éxito empresarial tomando riesgos, realizando inversiones, desarrollando planes de negocios, mirando tecnologías e innovando. De esta manera, la combinación de circunstancias y esfuerzos, posibilitarán una mayor probabilidad de desarrollo.

La cooperación internacional, a través del Ministero degli Affari Esteri (MAE) y la ONG italiana AVSI, en el marco del proyecto “Apoyo a la calificación del sistema formativo y al desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas del cono norte de Lima”, prevé el fortalecimiento del CEASE.

Anteriormente, citamos algunas características de las pyme en Lima Norte. Así, se subrayó las limitaciones estructurales para su desarrollo, que, a su vez, sirvieron de base para el diseño de la propuesta de servicios que entregaría el CEASE al sector pyme. Se consideró mejorar en la productividad, rentabilidad, tasa de permanencia en el mercado, formalización y generación de empleo.

### 3.8 Indicadores de Resultado

Los indicadores de verificación para el CEASE, además de validar los logros alcanzados en las distintas actividades, permitieron realizar reuniones de coordinación. En estas, se analizó en profundidad el avance del proyecto. Igualmente, se propuso ajustes pertinentes a fin de cumplir con los objetivos específicos.

La intervención del CEASE siguió la metodología compartida por la UCSS y AVSI. Es decir, partió de la centralidad de la persona, compartiendo con ellas experiencias y diseñando soluciones a las necesidades que les afecta. Estas acciones se implementarían con la ayuda de amigos expertos en reuniones de coordinación.

El proyecto exigía enfocar la intervención sobre 400 mipyme. CEASE, al desarrollar sus actividades, logró capacitar a 522 empresas, registrar en el Sistema de Información de Oportunidades Comerciales (SIOC) a 865, brindar asesorías a 123 e involucrar en el concurso “Sé empresario ahora” a 161 participantes. En síntesis, se generaron servicios en promedio para más de 400 mipyme.

Con la finalidad de medir el logro de los indicadores de resultado, se realizaron encuestas a los beneficiarios de las actividades del Proyecto. Estas tenían por objetivo identificar el nivel de facturación, productividad, rentabilidad, permanencia en el mercado, nivel de formalización y generación de empleo. El cálculo de la muestra, el desarrollo de las encuestas, su procesamiento e informe fue ejecutado por OSEL.

Un indicador contundente para expresar el logro empresarial lo constituye el nivel de ingresos o facturación, dado que de manera objetiva permite observar con claridad si la empresa está creciendo o no. La experiencia de fomento pyme local no siempre ha controlado este indicador, restando visibilidad a sus resultados. En el caso del Proyecto CEASE, se ha valorado disponer de esta información por tratarse de un indicador de logro sustantivo para verificar la utilidad y pertinencia de las actividades.

La Tabla 24 muestra la distribución de respuestas de los empresarios beneficiarios de los servicios del CEASE. Ante la pregunta “Si ¿su nivel de facturación en los últimos años se ha incrementado en...?”, se observó que el 72% declaró que, efectivamente, incrementaron su facturación. Entre otros motivos, los encuestados explicaron que fue gracias a la asistencia facilitada por el centro de servicios.

Tabla 24  
*Nivel de facturación*

	Frecuencia	Porcentaje (%)	Porcentaje válido (%)	Porcentaje acumulado (%)
Válidos Hasta 30%	34	43.6	43.6	43.6
31%-70%	17	21.8	21.8	65.4
71%-100%	3	3.8	3.8	69.2
>100%	2	2.6	2.6	71.8
No se ha incrementado	19	24.4	24.4	96.2
No contesta	3	3.8	3.8	100.0
Total	78	100.0	100.0	

*Nota.* Información proporcionada por el MAE.

Otro indicador importante es el nivel de productividad, debido a que su incremento facilita la mejora de procesos, reducción de costos o el aumento en los ingresos, haciendo más competitiva a la empresa. Ante la pregunta “¿La productividad de su empresa en los últimos años se ha incrementado en...?”, los empresarios, beneficiarios en un 77%, respondieron positivamente (ver Tabla 25). Además, un 41% declaró haber logrado productividades superiores al 25%. Este objetivo se alcanzó, entre otros factores, gracias a las capacitaciones en planta y las asistencias técnicas recibidas.

Tabla 25  
*Nivel de productividad*

	Frecuencia	Porcentaje (%)	Porcentaje válido (%)	Porcentaje acumulado (%)
Válidos Hasta 25%	28	35.9	35.9	35.9
26%-35%	20	25.6	25.6	61.5
36%-55%	7	9.0	9.0	70.5
>55%	5	6.4	6.4	76.9
No se ha incrementado	18	23.1	23.1	100.0
Total	78	100.0	100.0	

76.9%

*Nota.* Información proporcionada por el MAE.



Medir la rentabilidad permite contrastar los resultados operativos de la empresa, es decir, identificar los márgenes de beneficio, luego de cotejar los ingresos generados y los gastos incurridos. A fin de medir la rentabilidad, se planteó a los empresarios la siguiente pregunta: “¿La rentabilidad de su empresa en los últimos tres años se ha incrementado en...?”. Estos respondieron afirmativamente en un 77% de los casos (ver Tabla 26).

Tabla 26  
*Nivel de rentabilidad*

	Frecuencia	Porcentaje (%)	Porcentaje válido (%)	Porcentaje acumulado (%)
Válidos Hasta 25%	33	42.3	42.3	42.3
26%-35%	19	24.4	24.4	66.7
36%-55%	5	6.4	6.4	73.1
>55%	3	3.8	3.8	76.9
No se ha incrementado	18	23.1	23.1	100.0
Total	78	100.0	100.0	

76.9%

*Nota.* Información proporcionada por el MAE.

Otro indicador clave a ser monitoreado fue la tasa de permanencia o sobrevivencia de las empresas en el mercado. Diagnósticos previos destacan una elevada mortandad empresarial en el sector pyme; por ello, el proyecto prestó mucha atención a la permanencia en el mercado de las empresas asesoradas. La Tabla 27 nos permite apreciar que de un total de 132 empresas asesoradas, solamente, dejaron de operar 24 de ellas, lo cual dio como resultado una tasa de permanencia en el mercado de 82%, superior al 70% exigido por el Proyecto.

Tabla 27  
*Permanencia en el mercado*

Empresas asesoradas	Empresas cerradas	% de sobrevivencia
132	24	82%

*Nota.* Información proporcionada por el MAE.

En colaboración con la SUNAT, el CEASE desarrolló capacitaciones dirigidas a fomentar la formalización tributaria de emprendedores que a la fecha no habían tramitado su RUC. La Tabla 28 nos indica que un 39% de los participantes llegaron a tramitar y obtener un RUC. En este caso, no se alcanzó el 50% esperado por el Proyecto; sin embargo, considerando el problema estructural de la informalidad en el país, el resultado obtenido nos parece satisfactorio.

Tabla 28  
*Nivel de Formalización*

		Frecuencia	Porcentaje (%)	Porcentaje válido (%)	Porcentaje acumulado (%)
Válidos	1	25	39.1	39.1	39.1
	2	39	60.9	60.9	100.0
	Total	64	100.0	100.0	

39.1%

*Nota.* Información proporcionada por el MAE.

La generación de empleo ha sido una de las principales contribuciones del sector pyme al desarrollo del país. Por ello, el proyecto consideró iniciativas que, mediante capacitación y mecanismos de inserción, como la bolsa de trabajo, faciliten el incremento del empleo. Así, los empresarios beneficiarios fueron consultados si “¿Ha incrementado su número de empleados?”. En un 36% de los casos respondieron que, efectivamente, habían aumentado el número de sus trabajadores (ver Tabla 29). Con este indicador no se logró la meta esperada, pero el resultado obtenido fue significativo.

Tabla 29  
*Incremento del número de empleados*

		Frecuencia	Porcentaje %	Porcentaje válido (%)	Porcentaje acumulado (%)
Válidos	Si	28	35.9	35.9	35.9
	No	50	64.1	64.1	100.0
	Total	78	100.0	100.0	

35.9%

*Nota.* Información proporcionada por el MAE.

Luego de observar los indicadores de resultado, podemos afirmar que los objetivos del proyecto fueron alcanzados, destacando los logros en productividad y rentabilidad, así como la tasa de permanencia en el mercado. A continuación, vamos a comentar las actividades de los diversos componentes del proyecto MAE ejecutado por CEASE.

### 3.9 Indicadores Cuantitativos

Las actividades del CEASE se concentraron en la ampliación y consolidación del centro de servicios. Asimismo, se centraron en la generación de una oferta de capacitación, asesorías y una bolsa de trabajo. En este apartado pasaremos a comentar en detalle sus resultados.

**Componente: ampliación y consolidación de un centro de servicios a la empresa.** En la Tabla 30 se agrupan las actividades iniciales, orientadas a la consolidación del CEASE, mediante la conformación del equipo de trabajo, la infraestructura, la investigación y la generación de información. Tal como fue previsto, se asignó un espacio de 150 metros cuadrados para la instalación de los ambientes físicos. Dada la amplitud de las actividades y el interés en que se cumplieran todas, el grupo de trabajo se amplió a ocho personas (dos más que las proyectadas).

La investigación sobre las necesidades de las mipyme mostró las limitaciones de estas en aspectos formativos y de asistencia técnica. Sus recomendaciones fueron de utilidad para el ajuste y desarrollo de iniciativas desde el CEASE. Conforme al método de intervención fue necesario establecer alianzas estratégicas y convenios de colaboración con instituciones representativas, a fin de organizar soluciones pertinentes a las necesidades de las empresas de la zona.

En tal sentido, se entablaron relaciones con el Servicio Nacional de Adiestramiento en Trabajo Industrial (Senati), el Ministerio de Trabajo, la Cámara de Comercio de Lima, la Escuela de Administración de Negocios para graduados (ESAN), los gobiernos locales, entre otras. Además, para cumplir con las actividades de generación de información se desarrollaron y difundieron tanto un portal electrónico como un boletín informativo para las mype. Las actividades de mayor impacto fueron las que siguen: (a) el desarrollo del boletín El Norte que llegó a editar 18 ejemplares y tuvo un tiraje de 18,000 unidades; (b) la investigación de las necesidades mipyme, que permitió implementar soluciones a medida y (c) los convenios desarrollados que ayudaron a conformar un network de apoyo efectivo a las mype de Lima Norte.

Tabla 30

*Ampliación y consolidación de un centro de servicios a la empresa*

Indicador de resultado	Medida de indicador	Indicador meta	Acumulado del proyecto
A1 Constitución del equipo de trabajo (personal contratado) <sup>1/</sup>	personas	6	8
A2 Adquisición de espacios y equipos CEASE Equipamiento CEASE	m <sup>2</sup>	150	150
A3 Formación de los cuadros CEASE Personal formado	personas	2	3
A4 Levantamiento y análisis de las necesidades PYME Investigación realizada	documento de investigación	1	1
A5 Convenios de colaboración Acuerdos realizados	Nº de convenios	convenios firmados	9
A6 Realización y puesta en marcha de un Portal	web site *	1	1
A7 Newsletter Boletines editados	Nº ejemplares	18	18
Distribución de los ejemplares	Nº tiraje	1000	18000

Leyenda:  Muy bueno  Bueno  Aceptable

*Nota.* Información proporcionada por el MAE.

1/ El resultado del ítem A1 denota como resultado un valor acumulado de los números de equipos constituidos por año evaluado.

\* Dirección del website: [www.limanorte.com.pe](http://www.limanorte.com.pe)

**Componente: jóvenes insertados establemente en el mercado laboral.** En las últimas décadas, el problema del empleo juvenil se agudizó en relación directa con el incremento de la proporción de la población joven en relación con la población total y la fragilidad de la economía peruana para generar empleo productivo. Hoy más que nunca existen en el país muchos jóvenes que aspiran a obtener un empleo decente. Este componente pretendió contribuir a resolver la problemática del desempleo juvenil.

Para ello, se configuraron talleres formativo-productivos en zonas urbano-marginales donde se pudo calificar a jóvenes sin opción laboral. Estos, luego de recibir la formación, fueron insertados al mercado del trabajo. Otra actividad relevante fue el desarrollo del concurso de ideas empresariales, que pretendía animar a potenciales emprendedores a madurar sus ideas y constituir un plan de negocios que les pudiera ayudar a conseguir los fondos para iniciar su empresa.

La actividad más destacada fue la implementación de la bolsa de trabajo, cuya contribución consistió en insertar laboralmente a los jóvenes beneficiarios, además de prepararlos para las entrevistas de trabajo y alcanzarles información sobre la demanda laboral. Un valor añadido de la bolsa tuvo que ver con la definición de perfiles laborales de distintas carreras, mediante el análisis de las competencias exigidas por el mercado. Esta información, en el mediano plazo, permitiría a la UCSS realizar ajustes curriculares en sus carreras que tiendan a lograr una mayor empleabilidad para sus egresados (ver Tabla 31).

Tabla 31

*Jóvenes insertados establemente en el mercado laboral*

Indicador de resultado	Medida del indicador	Indicador meta	Acumulado del proyecto
B1 Cursos de capacitación para la creación de empresas	cursos realizados	8	8
B2 Concurso de ideas	cursos realizados	3	3
B3 Creación de una bolsa de trabajo	bolsa de trabajo	1	1
B4 Seminarios de orientación y educación laboral Seminarios realizados	seminarios realizados	8	40

Leyenda:  Muy bueno  Bueno  Aceptable

*Nota.* Información proporcionada por el MAE.

***Componente: cultura y capacidad empresarial y de gestión de los micro y pequeños empresarios existentes reforzados.*** El problema central de los SDE en el Perú radica tanto en la heterogeneidad como en la calidad de los proveedores de servicios. La capacitación es muy estandarizada y poco específica, con un estilo de enseñanza tradicional, académica y vertical; basada en la transferencia de información y no en el aprendizaje activo, práctico y con el enfoque de competencias. A ello se suma que las metodologías son escasamente participativas y no logran promover el compromiso del participante en el aprendizaje. Algunos SDE no cuentan con personal calificado, no monitorean el aprendizaje y existe muy poco control de los costos y de la sostenibilidad de los servicios.

En tal sentido, la propuesta del CEASE consideró las falencias de los SDE tradicionales al momento de diseñar su oferta formativa. Por ello, convocaron a docentes con mucha experiencia, desarrollaron currículos enfocados y métodos muy aplicativos y en planta. En consecuencia, favorecieron la dinámica del aprendizaje. Este componente fue uno de los más exitosos, debido al interés y demanda por los seminarios formativos, cursos de especialización, consultorías y asesorías técnicas dirigidas a las mype. Estas actividades se constituyeron en las más solicitadas, así como los seminarios de informática y talleres de mejora de procesos.

Es de mencionar que los talleres no fueron inicialmente parte del proyecto. Como consecuencia de la relación con los beneficiarios y de las conclusiones de la investigación sobre las necesidades de las mipyme, surgió el requerimiento de estructurar una solución que permita mejorar los procesos productivos de las mismas. Es de destacar, asimismo, el interés de los beneficiarios por los cursos de formalización, promoción, cultura financiera y, especialización en gestión de empresas turísticas. En general, fueron relevantes las actividades de formación y las asistencias técnicas (ver Tabla 32).

Tabla 32

*Cultura y habilidades empresariales y gerenciales de los micro y pequeños empresarios existentes reforzados*

Indicador de resultado	Medida de indicador	Indicador meta	Acumulado del proyecto
C1 Seminarios y cursos de actualización de la cultura empresarial			
Seminarios de formalización básica	número	4	29
Seminarios de formalización intermedia	número	4	5
Promoción y cultura financiera	número	6	22
Informática básica	número	3	15
Informática intermedia	número	3	9
Gestión empresarial y logística	número	6	21
Mejora de procesos	número	--	8
Contabilidad para no contadores	número	--	4
C2 Curso de especialización en gestión de empresas turísticas	número	1	3
C3 Consultoría y asesoría técnica en la gestión de empresas			
Asesoría	número	70	73
Asistencia técnica	número	30	50

Leyenda:  Muy bueno  Bueno  Aceptable

*Nota.* Información proporcionada por el MAE.

**Componente: mejora de la gestión comercial y la capacidad de marketing de las mype.** En el diagnóstico de necesidades mype se identificaron como grandes debilidades la falta de información y pobre gestión comercial. El CEASE, a través del proyecto, brindó instrumentos y capacitación con la finalidad de superar estas limitaciones. La Tabla 33 muestra estas actividades, entre las cuales las más importantes son las siguientes: (a) la investigación sobre oportunidades comerciales, (b) el sistema de oportunidades comerciales que brindó información puntual sobre la demanda estatal y (c) los seminarios que fortalecieron las capacidades de gestión comercial. Esta última fue la que mejor acogida obtuvo por parte de las mype.

Tabla 33

*Mejora de la gestión comercial y la capacidad de marketing de las mype*

Indicador de resultado	Medida de indicador	Indicador meta	Acumulado del proyecto
D1 Estudios e Investigaciones de mercado Investigación <sup>1/</sup>	documento	1	1
D2 Realización de una data base Base de datos implementada	sistema SIIOC	1	1
Empresa insertada en la base de datos	número	400	436
Oportunidades enviadas	número	1200	1216
D3 Seminarios de capacitación y actualización sobre temas comerciales			
Seminarios de marketing	número	4	30
Seminarios de atención al cliente	número	2	4

Leyenda:  Muy bueno  Bueno  Aceptable

*Nota.* Información proporcionada por el MAE.

1/ Oportunidades comerciales para las empresas y pyme productivas de Lima Norte.

**Componente: incremento de la capacidad de las mype para acceder al crédito.** Los expertos internacionales identifican como un problema central del desarrollo mype el acceso al crédito. Los países más desarrollados asignan montos verdaderamente significativos para atender las necesidades financieras del sector. Por ejemplo, se sabe que Estados Unidos asigna más de US\$ 80,000 millones para apalancar pequeñas empresas; Rusia distribuye US\$ 30,000 millones entre sus pequeñas empresas, y Alemania administra más de US\$ 50,000 millones entre sus mype.

Sin embargo, los países emergentes no tienen esa disponibilidad de recursos. Así, los que asignan al apoyo de las empresas pequeñas resultan insuficientes. Perú, que ha desarrollado una interesante experiencia en microcréditos, dista todavía de atender a la mayor parte de los negocios necesitados de crédito, y a los que logran atender lo hacen a cambio de tasas todavía bastante altas.

Atendiendo la restricción de las mype para acceder al crédito, el proyecto contempló el desarrollo de una guía financiera redactada en un lenguaje muy amigable que permitiría a las pequeñas empresas informarse sobre las instituciones y los productos financieros que ofrece. Esta guía detallaba, además, los requisitos y procedimientos a seguir para postular a un crédito. Asimismo, la publicación era entregada durante talleres de divulgación y asesorías especializadas, las que tenían por finalidad acompañar a las mype hasta la obtención del crédito. Lamentablemente, no se pudo ayudar a más de 25 empresas, debido a la negativa de las instituciones financieras para permitir que los asesores del CEASE participen en las negociaciones y procedimientos del sistema financiero. Como se observa en Tabla 34, se alcanzaron prácticamente todas las metas, salvo el número de empresas asesoradas.

Tabla 34

*Incremento de la capacidad de las pyme para acceder al crédito*

Indicador de resultado	Medida de indicador	Indicador meta	Acumulado del proyecto
E1 Realización y difusión de una guía financiera			
Material elaborado	guía	1	1
Ejemplar distribuido	número	1000	1000
E2 Asesoría especializada			
Talleres realizados	número	20	22
Empresa asesorada	número	40	25

Legenda:  Muy bueno  Bueno  Aceptable

*Nota.* Información proporcionada por el MAE.

***Componente: reforzamiento y coordinación de las iniciativas públicas y privadas, dirigidas al sostenimiento y al desarrollo del sector.*** El reforzamiento y coordinación entre las iniciativas públicas y privadas fue otra de las actividades que desarrolló el CEASE para mejorar el involucramiento de los actores de Lima norte. Para ello, se realizaron seminarios interinstitucionales, con la participación de expertos internacionales y nacionales que trataron problemáticas como (a) el sector non profit, (b) las cadenas productivas y (c) la competitividad.

A fin de evaluar la factibilidad de implementar una incubadora empresarial, se desarrolló una investigación a cargo del experto internacional Fabio Boscherini. La conclusión de este trabajo fue que no era recomendable implementar una incubadora de empresas, sino, más bien, realizar iniciativas de incubación. En otras palabras, no había que concentrarse en la infraestructura, sino en la generación de servicios para el acompañamiento empresarial.

También, en alianza con instituciones especializadas en gestión municipal, se desarrollaron cuatro cursos para funcionarios municipales. Finalmente, gracias al proyecto y convenios con universidades italianas, se organizaron pasantías en Italia. De acuerdo con el proyecto debieron realizarse solo ocho pasantías; sin embargo, realmente se ejecutaron 31, un logro evidente (ver Tabla 35).



Tabla 35

*Reforzamiento y coordinación entre iniciativas públicas y privadas*

Indicador de resultado	Medida de indicador	Indicador meta	Acumulado del proyecto
F1 Seminarios Interinstitucionales	número	3	3
F2 Estudio de factibilidad de incubadora	documento	1	1
F3 Capacitación de cuadros de municipalidades	cursos	4	4
F4 Intercambios con universidades Italianas			
Bolsa de estudios	alumnos beneficiados	8	31

Leyenda:  Muy bueno  Bueno  Aceptable

*Nota.* Información proporcionada por el MAE.

En líneas generales, la intervención del CEASE respondió de manera adecuada a las exigencias del sector pyme. Al respecto, destacaron la capacitación, la bolsa de trabajo y las asesorías. Estas fueron las actividades de mayor suceso y aceptación por parte de los beneficiarios.

### 3.10 Indicadores Cualitativos

Seguidamente, vamos a presentar el análisis cualitativo de los servicios brindados por el CEASE, revisaremos los resultados de las encuestas de satisfacción tomadas a los participantes en los cursos de formación. Luego, comentaremos los resultados de los focus group realizados a los beneficiarios de las actividades de asesorías, capacitaciones, asistencia técnica y bolsa de trabajo.

***Encuesta de satisfacción en cursos de capacitación.*** La Tabla 36 presenta el resumen de las respuestas de los participantes en los cursos de formación del CEASE. Los resultados están agrupados por área temática y año de ejecución. Los cursos se enfocaron en fomento del emprendimiento, formalización, gestión e informática. Destacaron como los de mayor aceptación los siguientes temas: informática, mejora de procesos, gestión y formalización. Podemos concluir que estos cursos provocaron el mayor interés de los empresarios y se constituyeron en productos estrella del CEASE.

***Focus Group-Servicios CEASE.*** A continuación, comentamos los resultados de los tres focus group realizados por encargo del CEASE. La finalidad es evaluar el desempeño y utilidad de las actividades ejecutadas. Estas son capacitaciones, asesorías y asistencia técnicas, y bolsa de trabajo.

Los comentarios más favorables se hicieron sobre el trato afable y personalizado que proporcionaron tanto facilitadores como expositores de los cursos y seminarios. Estas respuestas de los beneficiarios verifican algunos aspectos de método del CEASE, como la centralidad en la persona y el construir soluciones conjuntamente con los beneficiarios. De esta manera, se consolidó una relación de amistad y compañía (ver Tabla 37).

Tabla 36  
*Nivel de satisfacción en cursos*

Curso	Año	MB-B	R-M
¡Sé empresario ahora!	2005	67%	33%
¡Sé empresario ahora!	2006	80%	20%
¡Sé empresario ahora!	2007	83%	17%
Formalización I	2005	96%	4%
Formalización I	2006	97%	3%
Formalización I	2007	94%	6%
Formalización II	2005	100%	0%
Formalización II	2006	87%	13%
Comercialización	2005	95%	5%
Comercialización	2006	92%	8%
Comercialización	2007	94%	6%
Gestión Empresarial y Logística	2006	89%	11%
Gestión Empresarial y Logística	2007	93%	7%
Gestión y Atención al cliente	2006	96%	4%
Gestión y Atención al cliente	2007	100%	0%
Gestión y Finanzas	2006	94%	6%
Contabilidad para no contadores	2007	91%	9%
Mejora de procesos	2007	100%	0%
Promoción y Cultura Financiera	2006	92%	8%
Promoción y Cultura Financiera	2007	85%	15%
Informática I	2005	96%	4%
Informática I	2006	98%	2%
Informática I	2007	98%	2%
Informática II	2005	100%	0%
Informática II	2006	100%	0%
Informática II	2007	100%	0%

*Nota.* MB-B (muy bueno-bueno), R-M (regular-malo). Información proporcionada por el MAE.

Tabla 37

*Focus group-servicios CEASE: capacitación*

Focus group – Servicios CEASE
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitación:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Valoramos la agrupación por sectores.</li> <li>- Aporte positivo de los docentes.</li> <li>- El CEASE me ayuda a cambiar mi actitud empresarial.</li> <li>- Precios accesibles.</li> <li>- Trato personal.</li> <li>- Ubicación estratégica.</li> <li>- Nuevas propuestas temáticas.</li> <li>- Queremos diplomados.</li> </ul> </li> </ul>

El diagnóstico de las necesidades de las mypime de Lima Norte mostraba la existencia de serias limitaciones de las empresas, para acceder a los servicios de asesorías y asistencia técnica. En algunos casos, debido a los costos y, en otros, a la falta de información sobre proveedores de servicios. Los beneficiarios del CEASE declararon que percibían al centro de servicios como una institución proveedora de asesorías (su posicionamiento), lo que constituye un activo y punto de partida para consolidar otras actividades de valor.

Una de las actividades de mayor impacto fue la asesoría en plantas, que consistía en llevar empresarios de pequeñas empresas a plantas medianas, de manera que estos aprecien y traten de imitar los procesos, tecnologías y buenas prácticas. Según los empresarios, una consecuencia de la participación en asesorías fue el incremento de la competitividad que era, precisamente, un indicador central del proyecto. Este logro se alcanzó mejorando procesos, productividad y rentabilidad en los negocios. Los servicios de asesorías fueron, además, considerados muy personalizados y animados por los participantes (ver Tabla 38).

La bolsa de trabajo es considerada como una actividad estrella del CEASE. No lo es solamente por la cantidad de jóvenes insertados al mercado laboral, sino por los siguientes aspectos: (a) la calidad del servicio que brinda, (b) su propuesta formativa y (c) el análisis de la información de las demandas por competencias que realiza. Estas actividades ya verificadas cuantitativamente fueron consultadas mediante un *focus group* a sus beneficiarios, a fin de medir el grado de satisfacción. Los jóvenes que accedieron a los servicios de la bolsa afirmaron haber mejorado su desempeño y confianza al momento de postular a una opción laboral, y manifestaron haber recibido un trato cálido y personal. Asimismo, se entusiasmaron con las simulaciones de entrevistas que les permitieron ganar confianza y seguridad. Finalmente, reconocieron el aporte positivo de recibir apoyo psicológico (ver Tabla 39).

Tabla 38

*Focus group-servicios CEASE: asesoría y asistencia técnica*

Focus group-Servicios CEASE
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asesoría y asistencia técnica                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- El CEASE es asesoría.</li> <li>- Las asesorías son buenas</li> <li>- Se valoran las asesorías en planta.</li> <li>- Mejoran mi competitividad.</li> <li>- Trato personal.</li> <li>- Me ayudan a ordenar mi empresa</li> </ul> </li> </ul>

Tabla 39

*Focus group-servicios CEASE: Ventana Laboral*

Focus group-servicios CEASE
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ventana Laboral                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mejoré mi desempeño con las pautas y herramientas de los talleres.</li> <li>- He recibido un trato personal.</li> <li>- Ahora entiendo lo que acontece (charlas sobre cultura general y política).</li> <li>- El material fue muy bueno.</li> <li>- Me ayudan las simulaciones de entrevistas.</li> <li>- Valoramos tener apoyo psicológico.</li> <li>- Queremos más información por correo electrónico.</li> </ul> </li> </ul>

### 3.11 Logros-Recorridos

El logro alcanzado en las actividades ejecutadas por el CEASE se verifica a través de las mejoras obtenidas por sus beneficiarios, las MIPYME de Lima Norte. A su vez, se constató la pertinencia de las soluciones desarrolladas que permitieron a los actores superar las barreras y las limitaciones que impedían. En primera instancia, se presentó el fortalecimiento empresarial, luego el crecimiento; por último, obtener un cambio sustancial.

El CEASE ha sido un generador de recorridos. Ha favorecido el cambio dramático en la postura estratégica de emprendedores, jóvenes sin opción laboral, informales y microempresarios. Además, ha promovido un gran cambio cultural en el ámbito de los negocios; pasar de un comportamiento utilitarista a una cultura empresarial que considera las buenas prácticas de gestión, así como la responsabilidad empresarial y la atención a la persona.

Muchos jóvenes, seducidos por una idea empresarial, fueron ayudados a madurar y concretar sus proyectos. Estos llegaron a un grupo significativo. Asimismo, ejecutaron un plan de negocios, buscaron financiamiento y salieron al mercado. Otros jóvenes, en extrema pobreza y sin calificaciones laborales recibieron

apoyo mediante la creación de centros formativo-productivos que llevaban calificación de calidad a los asentamientos humanos más retirados de Lima Norte. Esta ayuda no se limitó a brindar capacitación, sino que mediante la organización de una bolsa de trabajo y el desarrollo de contactos con las principales empresas, se pudo insertar laboralmente a los egresados. Este objetivo se logró en el 70% de los casos.

En la zona se identificaron, grupos de personas adultas con interés por aprender el uso de las tecnologías de información y de comunicaciones (TIC), pretendían llegar a ser usuarios de computadoras. Sin embargo, la oferta formativa no calzaba con sus exigencias. El CEASE innovó y desarrolló un método adecuado a estas personas y como resultado se obtuvo un curso de informática de altísima demanda y aceptación.

Igualmente, con la colaboración de la SUNAT, se organizaron talleres de formalización para conductores de negocios que no poseían un RUC. El resultado final fue lograr que cerca del 40% de los participantes obtuvieran la formalidad tributaria.

Un grupo de mipyme que participó en las capacitaciones en planta y en los cursos de mejora de procesos logró desarrollar servicios de subcontratación a empresas exportadoras y convertirse en exportadores indirectos. Incluso, algunas de las empresas más consolidadas se agruparon y comenzaron a atender pedidos de mayor tamaño y, actualmente, están intentando realizar exportaciones directas.

Otro logro importante en la gestión de actividades del CEASE fue el aprendizaje y la experticia alcanzados por el equipo de trabajo. Esto fue producto del fortalecimiento profesional de varios de sus integrantes y la ayuda de expertos extranjeros, principalmente, italianos. Dichos expertos, periódicamente, llegaban para asesorarlos y capacitarlos.

Los SDE, tanto a nivel internacional como en el país, son relevantes para el apoyo de las mipyme. En tanto, a causa de las capacitaciones técnicas y las asesorías, las pequeñas empresas podrán alcanzar niveles de competitividad que les permitirán crecer, generar empleo e ingresos. En la Tabla 40, se sintetiza lo antes expuesto.

### **3.12 Lecciones Aprendidas**

La experiencia del fortalecimiento del CEASE revela la potencialidad de una universidad como promotora del desarrollo empresarial. La UCSS, a través de su Facultad de Ciencias Económicas, acompaña y transfiere conocimientos de gestión a las pyme. Asimismo, genera externalidades positivas mediante la infraestructura y el capital humano de sus docentes. También, desarrolla asesorías y administra una bolsa de trabajo que sirve no solamente a los estudiantes, sino a todas las personas de Lima Norte interesadas en aplicar a una opción laboral.

Los casos exitosos a nivel internacional muestran que la eficiencia del apoyo a las pyme radica en dos factores. El primero es la disponibilidad de fondos suficientes para implementar programas confiables de apoyo crediticio y mejoras tecnológicas. El segundo es la existencia de una estrategia pertinente a la heterogeneidad pyme, además de contar con expertos en la temática. En los países emergentes y, en particular, en el Perú, no existen mecanismos de acreditación de los servicios de

desarrollo empresarial. Por lo tanto, no queda clara la experticia y pertinencia de la institucionalidad de apoyo pyme ni la de sus expertos.

Tabla 40  
*Recorridos*

<b>El CEASE ha sido un generador de recorridos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- De ideas empresariales a empresas en marcha.</li> <li>- De jóvenes sin calificaciones a empleados calificados.</li> <li>- Incorporando personas adultas como usuarias de ITC.</li> <li>- De la informalidad a la formalidad.</li> <li>- Del mercado local a las exportaciones.</li> <li>- De pymes aisladas a iniciativas asociativas.</li> <li>- El propio equipo CEASE ha desarrollado experticias.</li> <li>- De un comportamiento utilitarista a una cultura empresarial.</li> </ul>

Igualmente, los servicios tradicionales han estado más enfocados a mejorar los aspectos de gestión. Sin embargo, los casos de éxito más destacados han privilegiado el rol de la tecnología, la internacionalización de las pyme y efectivos programas de microcrédito. Es importante también efectuar una categorización adecuada del universo pyme, identificar los aspectos sectoriales de competitividad y mercado.

La informalidad en el Perú es explicada por dos motivos. El primero tiene que ver con la existencia de millones de unidades económicas que realmente no son empresas, sino familias que están complementando sus ingresos. Es muy probable que si el país sigue creciendo conforme se genere empleo, progresivamente se irán desactivando estas empresas de subsistencia. El segundo se refiere a otras empresas, que con la finalidad de eludir el pago de impuestos incursionan en la informalidad. Estas organizaciones incurren en delito tributario y deben ser sancionadas por SUNAT.

Finalmente, la aplicación del método UCSS y AVSI posibilitó un encuentro con los beneficiarios desde el inicio de las actividades. De igual manera, en el diálogo, se rescataron nuevas necesidades que pudieron ser atendidas gracias a determinados grados de libertad en el proyecto. La definición de indicadores pertinentes y su monitoreo proveyeron de insumos para realizar ajustes y adaptaciones a las actividades del proyecto.



## **CAPÍTULO 4**

### **CESED: MISIÓN, ESTRATEGIAS, ASPECTOS CUANTITATIVOS Y CUALITATIVOS MAE**

En este capítulo, vamos a revisar y comentar la problemática educativa. En primer lugar, mostraremos algunos conceptos y experiencias internacionales exitosas. Luego, abordaremos el caso peruano, su contexto y las principales restricciones que afectan al sector educativo nacional. Posteriormente, incidiremos en la importancia que, históricamente, la iglesia atribuyó a la educación, considerando que la UCSS inspira su actuar en la Doctrina Social de la Iglesia, y sus iniciativas, como la del CESED, en particular, deviene como una respuesta de ella al drama educativo de la sociedad.

Seguidamente, presentaremos las iniciativas que el CESED, en el marco del proyecto MAE, implementó. Se describirán los aspectos cuantitativos y cualitativos de las actividades y sus logros. Finalmente, rescataremos algunas lecciones aprendidas.

#### **4.2 Algunas Definiciones de Educación**

Para la UNESCO, la educación es un proceso global de la sociedad, a través del cual las personas y los grupos sociales aprenden a desarrollar conscientemente en la comunidad y para su provecho la totalidad de sus capacidades, aptitudes y conocimientos (UNESCO, 1974). En el documento *La educación encierra un tesoro* (1996), de Jacques Delors, se analizan los paradigmas de la globalización a partir de la situación actual, los cambios en las dimensiones política, económica, cultural, entre otras. Se plantea la clave de una sociedad del futuro: aprender a conocer, aprender a hacer, aprender a convivir, aprender a ser. Además, se definen objetivos comunes formulados en términos de “las competencias básicas”, entre las principales: (a) comprensión lectora, (b) expresión oral y escrita, (c) competencia científico-tecnológica, (d) comprensión artística y audiovisual, (e) competencia digital, (f) competencia ético-cívica.

Para Aristóteles, la educación consistía en dirigir los sentimientos de placer y dolor hacia el orden ético; es decir, implicaba cierta disciplina y exigencia personal. Séneca la relacionaba con la preparación de la persona para una “vida honesta”. Sócrates educaba desde su experiencia, enseñaba lo que vivía, distinguía la “vida buena”, la que busca la perfección, la verdad y el bien, de la “buena vida”, considerada como búsqueda de la comodidad, placer y riqueza.

La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), en su documento *Financiamiento y gestión de la educación en América Latina y el Caribe* (2004), refiere que la educación es el medio privilegiado para asegurar un dinamismo productivo con equidad social, fortalecer democracias mediante la promoción del ejercicio ampliado y sin exclusiones de la ciudadanía, avanzar a mayor ritmo en la sociedad de la información y el conocimiento, y enriquecer el diálogo entre sujetos de distintas culturas y visiones del mundo.



Según Helenn Chávez, Viceministra de Gestión Institucional del Ministerio de Educación, gracias a la educación, las personas desarrollan potencialidades. También, constituyen conocimientos y adquieren capacidades. Incluso, forman actitudes (comunicación personal de 2008).

Asimismo, la Ley General de la Educación, en el artículo número dos, expresa que es un proceso continuo de aprendizaje y enseñanza. Esta contribuye a muchos aspectos en la vida. Estos son los siguientes: (a) la formación integral de las personas, (b) el pleno desarrollo de sus potencialidades, (c) la creación de cultura y (d) el desarrollo de la familia y de la comunidad.

Para Luigi Giussani, sacerdote fundador del Movimiento Católico Comunión y Liberación, la educación contribuye al sentido y a la confrontación de la experiencia. Así,

Toda educación debe, por una parte, proponer clara y decididamente un sentido unitario de las cosas y, por otra, empujar incansablemente al joven a confrontar con ese criterio cada encuentro y cada relación que tiene, es decir, a comprometerse en una experiencia personal, en una verificación existencial. (Giussani, 2006, p. 84)

### 4.3 Experiencias Internacionales Exitosas

Tratar de identificar soluciones pertinentes al problema educativo nacional nos lleva a mirar la experiencia internacional. Es así que se observaron a los países con mejor desempeño educativo y que poseen modelos consistentes, de manera que podamos replicar o adaptar sus mejores prácticas de enseñanza. La experiencia finlandesa, una de las más exitosas a nivel global, destaca por ser una propuesta fundamentalmente pública y gratuita, financiada mediante considerables recursos (5.8% del PBI) que han permitido al país alcanzar determinados logros como ser considerada por el Foro Económico Mundial (WEF), la economía más competitiva del mundo; obtener en la prueba PISA 2003 los mejores resultados escolares, y sus estudiantes son los primeros en los tópicos de matemática, comprensión lectora y cultura científica (Carbajosa, 2007; Moran, 2004).

Según los expertos finlandeses, estos resultados son atribuibles a la sólida formación de los docentes y a un marco educativo muy claro. Todos siguen una carrera de cinco años en la universidad y la mayoría continúa luego un máster. La remuneración promedio mensual de un profesor es de € 2,300 euros, quien además goza de valoración social y reconocimiento. Asimismo, la relación del docente con los padres de familia es muy estrecha, a tal punto que la primera actividad del día es revisar los correos que estos les envían. Otra característica de la educación finlandesa consiste en el gran sentido de responsabilidad social que comparte la comunidad educativa, asignando recursos, profesionales y tiempo a fin de nivelar a aquellos alumnos que demuestren bajo rendimiento (Carbajosa, 2007; Moran, 2004).

La experiencia chilena, una de las más estudiadas en Latinoamérica, nos muestra el empeño de esta sociedad por implementar ciertas reformas durante los ochenta. Estas realizaron un gran esfuerzo por ampliar, diversificar y modernizar

el sistema educativo nacional, pasando de ser un sistema de fuerte responsabilidad estatal a otro con una creciente participación del sector privado. Ello, además, obligó a un replanteamiento del rol del Estado, específicamente, en aspectos de descentralización y transferencias administrativas (Martínez, 2004).

Los objetivos de política de la reforma fueron tres. Estos son los que siguen: (a) la descentralización del sistema educativo, (b) una mayor autonomía en las escuelas y (c) mayor participación de la comunidad. Sin embargo, no todo lo planteado se logró, pues todavía subsisten problemas en la calidad educativa y la descentralización es parcialmente exitosa. Se han logrado resultados positivos en la transferencia de responsabilidades administrativas, pero los aspectos pedagógicos y financieros continúan aún bastante centralizados; manteniéndose diferencias significativas entre las escuelas públicas y privadas (Martínez, 2004).

#### 4.4 El Sector Educativo en el Perú

El problema educativo en el país presenta diversas aristas. Diagnósticos recientes revelan serias limitantes en las dimensiones pedagógica, núcleo familiar, pobreza, desigualdad, gasto público, centralismo, entre otras. El Perú, en la última década logró grandes avances en materia de cobertura educativa, sin embargo, la calidad, medida por los logros cognitivos reales de los niños, particularmente de aquellos pertenecientes a los segmentos más pobres, sigue siendo un problema pendiente de solución (Giugale, Fretes-Cibils, & Newman, 2006; Banco Mundial, 2006)

El Perú participó durante el año 2000 en la prueba internacional de medición de calidad educativa PISA. Los resultados obtenidos por el país fueron muy limitados, reflejando carencias significativas tanto en la dimensión de comprensión lectora como en el análisis lógico-matemático. Esta prueba, a su vez, mostró una clara desigualdad entre los logros obtenidos por los alumnos procedentes de colegios públicos y privados (Ministerio de Educación, 2004)

Otros factores que incidieron en el bajo rendimiento de los estudiantes peruanos fueron la falta de infraestructura básica y complementaria, que permite disponer de las condiciones adecuadas para un correcto aprendizaje. Asimismo, afectó una ley de carrera magisterial que no motiva a los docentes tanto a mejorar sus metodologías como al ascenso laboral. También, inciden la pobreza y el desempleo generalizado que afectan el bienestar y capacidad de las familias, distraen recursos y limitan sus posibilidades para contribuir en el proceso educativo de sus hijos (Ministerio de Educación, 2004).

En el 2004, se realizó la Evaluación Nacional de Rendimiento Estudiantil por parte del Ministerio de Educación. Sus resultados revelaron ciertas mejoras en relación a la prueba PISA 2000. A pesar de ello, el logro resultó todavía insuficiente en tanto gran parte de la población estudiantil mantenía aún severas falencias en las dimensiones de comprensión lectora y razonamiento lógico-matemático (Ministerio de Educación, 2007).

Solamente el 15.1% de los estudiantes de segundo grado obtuvieron un adecuado nivel de suficiencia en las habilidades lectoras. Igualmente, un 61% de los

mismos solo logró realizar tareas propias de un alumno de primer grado de primaria e inicial. En las habilidades matemáticas, solamente el 9.6% de los estudiantes de segundo grado logró un nivel de suficiencia y el 63% no alcanzó siquiera el nivel de aprendizaje requerido para acceder al grado que están culminando (Ministerio de Educación, 2007).

El Banco Mundial (2006), luego de realizar estudios sobre la problemática educativa nacional, sugirió algunas recomendaciones de política. En primer lugar, el Perú requiere establecer estándares de aprendizaje mucho más específicos, solo de esta manera su aplicación estaría garantizada. En segundo lugar, el Perú necesita desarrollar líneas mucho más claras de presión sobre la rendición de cuentas, el empoderamiento del consumidor o de los padres de familia; es decir, se requiere una correcta vigilancia y seguimiento de la gestión en aulas por parte de los padres de familia y de la comunidad. Para ello es necesario disponer de ciertos instrumentos como *los ranking* de calidad y su difusión, a fin de que exista información para la toma de decisiones y generación de recomendaciones.

En tercer lugar, debe mejorarse el apoyo para que los actores puedan adecuarse al estándar. Se trataría de fortalecer a los docentes, mediante una capacitación más enfocada y un acompañamiento a lo largo del año, intentando alcanzar los objetivos de aprendizaje. En este sentido, es esencial proveer de material didáctico de calidad y en cantidades suficientes, tanto a los estudiantes como a los docentes (Banco Mundial, 2006).

#### 4.5 CESED, la Propuesta

Desde la perspectiva de la Doctrina Social de la Iglesia, se sugiere que: “las instituciones educativas católicas pueden y deben prestar un precioso servicio formativo...” (Pontificio Consejo Justicia y Paz, 2005, 532). En tal sentido, la UCSS tiene por misión formar docentes de inicial, primaria y secundaria que brinden una educación de alta calidad y, al mismo tiempo, cristiana. Destaca, así, la relevancia de esta como promotora de desarrollo personal y de la sociedad.

Desde sus inicios, la UCSS, conforme a su método de trabajo, intentó acercarse a la realidad de Lima Norte y conocerla. Es por ello que en el 2001 realizó una investigación socioeconómica, de la que se desprendieron indicadores negativos respecto a la dimensión educativa. Es así que se obtuvieron los siguientes resultados: (a) una tasa de analfabetismo 10% superior a la media de Lima Metropolitana, (b) un déficit en infraestructura básica y complementaria, y (c) un bajo nivel de desempeño de los docentes.

En el 2004, dentro del marco del proyecto MAE (Ministero degli Affari Esteri), se inició la implementación de un centro de servicios educativos (CESED) para atender la problemática de los colegios comprendidos en las dos Unidades de Gestión Educativa Local (UGEL) de Lima Norte (números 2 y 4). En la zona de intervención, reside el 27% de la población de Lima Metropolitana; gran parte de ella en condiciones precarias y de subsistencia, como consecuencia de bajos niveles de ingreso y déficit formativo (débil oferta educativa) que afecta sus posibilidades de

inserción laboral y autoempleo. Es en este sentido que la lógica de la intervención del CESED proponía fortalecer al sector educativo. Se consideraba que la mejora de la calidad educativa posibilitaría un desarrollo de las personas y de sus capacidades, factores claves para superar la pobreza.

El CESED orientó su misión hacia la búsqueda de ofrecer a los centros de educación básica regular (inicial, primaria y secundaria), de educación básica especial y a los de educación superior servicios de formación continua, asesoría y apoyo especializado. Su objetivo fue optimizar la gestión y calidad educativa, así como, promover y difundir los valores culturales en la zona. De este modo, brindaron herramientas necesarias para el desarrollo del potencial humano; fomentando en el educando, el educador y los diversos actores, una educación de calidad con equidad. La finalidad consistió en introducir al sujeto en su realidad, de forma que este se constituya en actor y gestor de su propio desarrollo social, económico y personal.

#### **4.6 El Proyecto**

Como hemos señalado, gracias al apoyo de la ONG AVSI y al gobierno italiano, mediante su Ministerio degli Affari Esteri (MAE), se logró constituir un centro de servicios educativos que ofrezca formación, asistencia técnica y servicios dirigidos a mejorar la calidad de las escuelas y a sostener el proceso de innovación, sobre los aspectos pedagógicos, educativos y de gestión. El objetivo específico del proyecto contemplaba el mejoramiento de la calidad de la oferta de formación de los colegios estatales, privados y mixtos de Lima Norte.

Metodológicamente, la UCSS, con la ayuda del proyecto, a través de su Facultad de Educación, por un lado, impulsaría el desarrollo del CESED. Para tal fin, ofrecería el soporte, los instrumentos y las ayudas necesarias para mejorar y volver sostenible en el tiempo su actividad. Por otro lado, calificaría la oferta de servicios educativos, ofreciendo formación y actualización continua a los docentes, apoyo al mejoramiento de los planes de estudio y de los contenidos educativos.

#### **4.7 Indicadores de Resultado**

Los indicadores de verificación del proyecto apuntaban a medir el logro de sus objetivos. Concretamente, observaría los siguientes aspectos: (a) el número de las instituciones beneficiarias, (b) los resultados a nivel de aprobación escolar, (c) la tasa de abandono, (d) el acceso a instrumental didáctico, (e) el ingreso a la universidad de los estudiantes y (f) la atención a los docentes. Todos estos indicadores permitieron a lo largo del proyecto un monitoreo efectivo y al cierre del mismo, la validación de los impactos finales.

Es importante destacar que las actividades se diseñaron e implementaron siguiendo el método de AVSI y la UCSS. Este consiste en mirar la realidad y diagnosticarla de forma continua; compartiendo con los beneficiarios a fin de entender el fondo de sus problemas y necesidades. Seguidamente, se configuraron de manera conjunta las soluciones que estarían relacionadas con las actividades propuestas en el proyecto (con cierta flexibilidad).

En el proceso de ejecución se organizaron reuniones para evaluar los avances y plantear ajustes pertinentes. Muchas veces las competencias de los facilitadores del CESED resultaron insuficientes para atender estos problemas. Por consiguiente, se abrió la oportunidad de pedir ayuda a amigos expertos locales y del exterior, quienes de manera subsidiaria intervinieron aportando las capacidades faltantes.

Un indicador central del proyecto estaba relacionado con el número de instituciones beneficiarias, dado que se pretendía llegar al mayor número de centros educativos dentro de los límites de la iniciativa. El proyecto requería atender a un mínimo de 40 escuelas y aproximadamente a 20,000 estudiantes. En la ejecución, a través de las diversas actividades, se atendieron algo más de 93 colegios y un número superior a los 20,000 estudiantes. Se debe mencionar que la acogida y receptividad de los centros educativos hacia las actividades fueron aumentando, progresivamente, a lo largo de los años y, a la fecha, se ha convertido en una relación de valor tanto para la UCSS como para los colegios y un capital social para el territorio.

El incremento en la tasa de aprobación de los colegios beneficiarios fue otro indicador clave del proyecto, pues debía reflejar la pertinencia y utilidad de las actividades ejecutadas. Como se observa en la Tabla 41, se tomaron datos panel a los alumnos del segundo y cuarto grado de primaria durante el 2004. Dos años después, el 2006, para el mismo grupo de estudiantes, se volvieron a consultar las tasas de aprobación alcanzadas a fin de realizar una comparación 2004-2006 y medir el avance obtenido. Dicha comparación en una muestra de 16 colegios arrojó como resultado que el 56% de los mismos incrementaron la tasa de aprobación de sus estudiantes, lo que evidenció la pertinencia y utilidad de la propuesta formativa alcanzada por CESED.

Tabla 41  
*Tasa de aprobación*

Centro Educativo	Distrito	Grupo de análisis 1		Variación	Grupo de análisis		Variación
		2do grado	4to grado		3er grado	5to grado	
8184 San Benito	Carabaylo	84%	86%	2%	77%	90%	13%
8038 Inca Garcilazo de la Vega	Comas	86%	83%	-3%	89%	97%	8%
3047 Canadá	Comas	84%	97%	13%	91%	95%	4%
2047 Centro Educativo 2047	Comas	77%	96%	19%	84%	92%	8%
3061 Jorge Chávez	Comas	99%	88%	-11%	93%	92%	-1%
3068 San Judas Tadeo	Comas	93%	87%	-6%	96%	85%	-11%
2004 Señor de los Milagros	Los Olivos	91%	73%	-18%	87%	90%	3%
3040 20 de Abril	Los Olivos	82%	95%	13%	90%	97%	7%
2087 República Oriental	Los Olivos	89%	96%	7%	95%	97%	2%
2091 Andrés Avelino Cáceres	Los Olivos	96%	95%	-1%	96%	99%	3%
3720 Nuestra Sra. de la Misericordia	Puente Piedra	85%	93%	8%	93%	91%	-2%
3710 Parroquial Sagrados Corazones	Puente Piedra	97%	99%	2%	91%	100%	9%
5167 Victor Raúl Haya de la Torre	Puente Piedra	81%	92%	11%	75%	94%	19%
5168 Rosa Luz	Puente Piedra	81%	100%	19%	86%	92%	6%
2014 Los Chasquis	San Martín de Porres	72%	91%	19%	92%	86%	-6%
2031 Virgen de Fátima	San Martín de Porres	78%	79%	1%	84%	94%	10%

*Nota.* Información proporcionada por el MAE.

**56%**

La misma muestra reveló que la tasa de deserción en los centros asistidos se redujo en un 44% (ver Tabla 42). Es importante destacar que este resultado superó la meta planteada por el proyecto (30%). El fracaso escolar es explicado por la repetición y la deserción. Habría que identificar las causas de su alta presencia, especialmente, en las zonas pobres. Disminuir el fracaso escolar debe ser uno de los principales objetivos de la política educativa.

La tasa de deserción escolar en el 2003 alcanzó al 30% (Orihuela, 2005) de los alumnos matriculados. En la mayoría de los casos inducidos por los padres y tutores. En este contexto la propuesta planteada por el proyecto resultó más que pertinente.

Las bibliotecas escolares proveen de información y otros instrumentos que son fundamentales para desenvolverse con éxito en la sociedad del conocimiento. Facilitan a los alumnos y docentes la adquisición de competencias para el aprendizaje a lo largo de sus vidas y contribuyen a desarrollar la creatividad y el pensamiento crítico. En este sentido, es deseable que estas operen conectadas en redes de información, conforme a las recomendaciones de UNESCO (1999) sobre el rol de la biblioteca pública.

Tabla 42  
*Tasa de aprobación*

Centro Educativo	Distrito	Grupo de análisis 1		Variación	Grupo de análisis		Variación
		2do grado	4to grado		3er grado	5to grado	
8184 San Benito	Carabaylo	0%	8%	8%	5%	3%	-2%
8038 Inca Garcilazo de la Vega	Comas	6%	8%	2%	3%	1%	-2%
3047 Canadá	Comas	8%	3%	-5%	5%	2%	-3%
2047 Centro Educativo 2047	Comas	16%	1%	-15%	8%	2%	-6%
3061 Jorge Chávez	Comas	0%	2%	2%	0%	2%	2%
3068 San Judas Tadeo	Comas	3%	5%	2%	3%	2%	-1%
2004 Señor de los Milagros	Los Olivos	3%	0%	-3%	2%	4%	2%
3040 20 de Abril	Los Olivos	5%	3%	-2%	4%	3%	-1%
2087 República Oriental	Los Olivos	3%	2%	-1%	2%	2%	0%
2091 Andrés Avelino Cáceres	Los Olivos	1%	1%	0%	1%	1%	0%
3720 Nuestra Sra. de la Misericordia	Puente Piedra	2%	1%	-1%	0%	2%	2%
3710 Parroquial Sagrados Corazones	Puente Piedra	2%	0%	-2%	1%	0%	-1%
5167 Víctor Raúl Haya de la Torre	Puente Piedra	4%	2%	-2%	8%	6%	-2%
5168 Rosa Luz	Puente Piedra	10%	0%	-10%	9%	1%	-8%
2014 Los Chasquis	San Martín de Porres	9%	0%	-9%	0%	2%	2%
2031 Virgen de Fátima	San Martín de Porres	0%	6%	6%	5%	0%	-5%

*Nota.* Información proporcionada por el MAE.

**44%**

El proyecto incidía en uno de sus componentes, en el fortalecimiento y difusión de instrumentos de apoyo a los docentes. Otro indicador clave fue el acceso a instrumentos didácticos como los de biblioteca, videoteca, laboratorios informáticos y hemerotecas. La Tabla 43 permite apreciar que el 30% de los centros beneficiarios accedieron a estos servicios mediante la disposición de un carné de biblioteca de la UCSS, a través del cual los docentes dispusieron de un inventario especializado de materiales educativos. El resultado obtenido en el desarrollo de la actividad se ajustó exactamente a la meta esperada por el proyecto (30% de docentes accedieron a servicios e instrumentos).

Una de las formas de verificar la suficiencia académica de los egresados de las escuelas es mediante la observación de sus ingresantes a las universidades. En esa perspectiva, el proyecto demandó verificar el incremento de ingresantes a la universidad, provenientes de los colegios apoyados. La Tabla 44 destaca el incremento del número de ingresantes a la UCSS, provenientes de los colegios beneficiarios de los servicios específicos brindados por el CESED. La variación en el número de estudiantes que accedieron a la UCSS, entre los años 2007-2004, fue de 36%, superándose la meta de 30% exigida por el proyecto. Este resultado, además, comprueba el nivel de satisfacción e identificación de los usuarios con la universidad y su centro de servicios educativos.

Tabla 43  
*Servicios de biblioteca*

N° de colegios - Carné de biblioteca	
Distritos	N° colegios
Los Olivos	11
Puente Piedra	3
San Martín de Porres	4
Ventanilla	1
Independencia	2
Comas	8
Otros	60
<b>Totales</b>	<b>89</b>

*Nota.* Información proporcionada por el MAE.

30%

Tabla 44  
*Ingresantes a la UCSS*

Número de colegios que recibieron orientación vocacional y/o evaluación	Ingresantes UCSS 2004	Ingresantes UCSS 2007	Variación (%) 2007-2004
70	152	206	36%

*Nota.* Información proporcionada por el MAE.

36%

La Tabla 45 nos muestra la variación del número de docentes que accedieron a los servicios del CESED, entre los años 2007-2005. El incremento en el número total de docentes fue de 136%. A nivel de los profesores de secundaria la variación fue de 123% y de los de primaria fue de 154%. Es evidente que el logro obtenido en este indicador fue muy positivo, evidenciándose una alta sensibilización e interés de los beneficiarios por los servicios recibidos.

Tabla 45  
*Acceso de los docentes*

Participantes	2005	2006	2007	2008 (Marzo)	Totales
Docentes de secundaria	222	295	496	28	1041
Docentes de primaria	158	453	402	367	1380
<b>Sub totales</b>	<b>380</b>	<b>748</b>	<b>898</b>	<b>395</b>	<b>2421</b>

136%

*Nota.* Información proporcionada por el MAE.

En resumen, los objetivos definidos por el proyecto fueron alcanzados satisfactoriamente. Destacaron los siguientes logros: (a) el número de colegios beneficiarios, (b) la deserción escolar y (c) el acceso de los docentes a los servicios CESED. Podemos afirmar, entonces, que la propuesta implementada por el centro de servicios fue pertinente para atender la problemática educativa de Lima Norte. A continuación, vamos a comentar en detalle los principales componentes desarrollados por CESED.

#### 4.7.1 Indicadores cuantitativos

La intervención en el sector educativo se concentró, principalmente, en la creación de un centro de servicios y en el fortalecimiento de la comunidad educativa. En seguida, pasaremos a comentar los resultados cuantitativos de los componentes más importantes.

**Componente: constitución y puesta en marcha de un centro de servicios educativos.** Como lo señala la justificación del proyecto, la constitución de un centro de servicios educativos tenía por finalidad atender la problemática de los colegios. El desarrollo de las actividades requería disponer de un espacio físico, un equipo calificado de expertos y el equipamiento apropiado para lograr los objetivos trazados. Al final de la intervención, se conformó un *staff* técnico de seis personas (ver Tabla 46) que fue calificado a fin de que obtuviera las competencias necesarias para ejecutar los servicios educativos correctamente. Asimismo, se asignaron 200 metros cuadrados de espacio físico para la adecuación de ambientes que permitieran la atención de los beneficiarios.

Finalmente, podemos afirmar que con la ayuda del proyecto se pudo consolidar, efectivamente, el centro de servicios educativos. Este lo conformó con un grupo de profesionales competentes y se sustentó en la infraestructura pertinente para cumplir con las metas del proyecto. De esta manera, el centro de servicios dispondría de la estructura necesaria para desarrollar sus servicios y enfocarse en su sostenibilidad.



Tabla 46

*Constitución y puesta en marcha de un centro de servicios educativos*

Indicador de resultado	Medida de indicador	Indicador meta	Acumulado del proyecto
G1 Constitución del equipo de trabajo	personas	6	6
G2 Construcción de espacios y equipamiento CESED	m <sup>2</sup>	200	200
G3 Formación de cuadros CESED Personal formado	personas	personal formado	27

Leyenda:  Muy bueno  Bueno  Aceptable

*Nota.* Información proporcionada por el MAE.

**Componente: docentes de primaria y secundaria calificados y actualizados.** Este componente tenía por finalidad calificar a los docentes tanto de primaria como de secundaria, con la finalidad de mejorar el desempeño en aulas y las relaciones al interior de la comunidad educativa. En la Tabla 43, se observa que a nivel de número de cursos no se alcanzó la meta del proyecto. Esto se explicaría por el hecho que la normatividad peruana exige un mínimo de 60 horas lectivas para validar oficialmente estas capacitaciones. Asimismo, el proyecto solo consideraba cursos con duración promedio de 21 horas. A fin de cumplir con la normatividad, se incrementaron las horas de clase, lo que trajo consigo una reducción en el número total de capacitaciones. Sin embargo, la cantidad de horas dictadas en las capacitaciones se incrementó en 77%.

Tabla 47

*Docentes de primaria y secundaria calificados, actualizados*

Indicador de resultado	Medida de indicador	Indicador meta	Acumulado del proyecto
H1 Realización de cursos de capacitación para docentes de secundaria	cursos	60	37
H2 Realización de cursos de capacitación para docentes de primaria	cursos	40	25
H3 Formación en TIC en el campo educativo	cursos	6	6

Leyenda:  Muy bueno  Bueno  Aceptable

*Nota.* Información proporcionada por el MAE.

**Componente: mejoramiento de los contenidos didácticos, introducción de tecnologías innovadoras, orientación vocacional a los jóvenes.** Este componente incluyó actividades que buscaban las siguientes acciones: (a) mejorar la calidad de las herramientas didácticas, (b) la orientación vocacional y (c) animar el interés por las iniciativas culturales.

En la Tabla 47, destacan las iniciativas culturales y recreativas. Estas consistieron en visitas guiadas a monumentos históricos y proyecciones fílmicas que ayudaron a los jóvenes a mejorar sus capacidades de comprensión y comunicación.

Además, se realizaron las publicaciones de la revista *Riesgo de Educar*, cuyos contenidos especializados apoyaron la actualización de los docentes de Lima Norte. Conviene mencionar la participación de expertos internacionales y locales en la preparación de estos documentos. También, se aplicaron test psicológicos, que fueron muy valorados y demandados por los jóvenes. En general, se cumplieron con la mayoría de las actividades, y las de mayor suceso fueron las que siguen: (a) las culturales, (b) la asistencia psicológica y (c) la revisión de planes curriculares.

Tabla 48

*Mejoramiento de los contenidos didácticos, introducción de tecnologías innovadoras, orientación vocacional a los jóvenes*

Indicador de resultado	Medida de indicador	Indicador meta	Acumulado del proyecto
I1 Publicaciones			
Realización y difusión de una revista educativa	Nº de revistas	4	4
I2 Revisión de planes curriculares, líneas pedagógicas y producción de materiales			
Estudio y comparación de los planes de estudios existentes	documentos realizados	1	1
I3 Iniciativas culturales, recreativas y de apoyo a los jóvenes			
Visitas guiadas	Nº de visitas	4	7
Cine fórum		2	17
I4 Ventanilla de orientación escolar - profesional			
Aplicación test psicológico	número	750	1731
Guía vocacional	número	1	3
Ferias vocacionales	número	10	7
Taller con tutores	número	6	9

Leyenda:  Muy bueno  Bueno  Aceptable

*Nota.* Información proporcionada por el MAE.

**Componente: organización y gestión de centros educativos.** El último componente a ser comentado comprendió actividades orientadas a perfeccionar la organización y gestión de los centros educativos, mediante la realización de cursos de formación. En la Tabla 48, se observa que estas actividades superaron ampliamente las metas del Proyecto, debido al gran interés y acogida de los participantes, especialmente, por los servicios de consultorías. Adicionalmente, este componente permitió desarrollar relaciones de valor entre el CESED y los centros educativos beneficiarios, debido a que facilitó la integración y colaboración de los directivos escolares con las iniciativas propuestas. A su vez, las consultorías posicionaron la imagen del este en la comunidad educativa de Lima Norte.

Tabla 49  
*Organización y gestión en centros educativos*

Indicador de resultado	Medida de indicador	Indicador meta	Acumulado del proyecto
L1 Cursos de capacitación dirigidos a directivos y docentes	número	12	15
L3 Servicios de consultoría	número	6	44

Leyenda:  Muy bueno  Bueno  Aceptable

*Nota.* Información proporcionada por el MAE.

En síntesis, los componentes a ejecutar por el centro de servicios se cumplieron satisfactoriamente. Estos no solo se realizaron a nivel cuantitativo, sino cualitativamente. A continuación pasaremos a comentar dichos componentes.

#### 4.7.2 Indicadores cualitativos

Con la finalidad de monitorear la satisfacción de los participantes en los servicios brindados, se realizaron encuestas y *focus group*. Estos se ejecutaron con la participación de directivos, docentes y estudiantes beneficiarios. En adelante, detallaremos sus principales resultados.

**Encuesta de satisfacción en cursos de capacitación.** La Tabla 49 muestra el nivel de satisfacción expresado por los beneficiarios de los cursos de capacitación del CESED. Estos cursos, como observamos, estuvieron dirigidos al personal directivo, plana docente y alumnado en general de los colegios de Lima Norte. Es relevante comentar que la organización y selección de los temas correspondieron a la problemática identificada en el diagnóstico de necesidades educativas.

La propuesta formativa se estructuró por áreas temáticas que se desarrollaron a lo largo del periodo 2005-2008. Entre ellas destacaron metodologías de enseñanza, didáctica matemática, comprensión lectora y cultura general. Su relevancia se basó en el nivel de satisfacción de los cursos de reciclaje y material educativo multimedia. Asimismo, obtuvieron una alta aprobación los temas de desarrollo del pensamiento lógico-matemático y desarrollo de habilidades comunicativas. En conclusión, gozaron de alta aprobación los cursos que brindaban metodologías de enseñanza y técnicas innovativas para el manejo del aula.

La buena acogida de los cursos formativos se debió, entre otros aspectos, al estrecho vínculo generado entre los centros beneficiarios y el CESED. Se logró, de esta manera, el cumplimiento del objetivo central del proyecto. Dicho de otro modo, se creó en el educador y el educando un acompañamiento a lo largo del camino formativo que consolide una propuesta a la persona entera.

Tabla 50  
*Nivel de satisfacción en los cursos*

Curso	Año	Nivel de satisfacción	
		MB-B	R-M
Metodología para enseñar y aprender informática	2005	89%	11%
Como lograr aprendizajes significativos utilizando materiales reciclados	2005	100%	0%
Desarrollo de material educativo multimedia	2005	100%	0%
Origen del universo y evolución del hombre	2006	58%	42%
Four tips por teaching primary students I - II	2006	64%	36%
Textos hablantes, el texto artístico y la experiencia lectora	2006	70%	30%
Creando y recreando la matemática	2006	89%	11%
Experiencias de la enseñanza de la matemática	2007	72%	28%
Desarrollo del plan lector	2007	76%	24%
Formas y métodos de la literatura	2007	76%	24%
Estrategia de evaluación del aprendizaje	2007	76%	24%
Didáctica de la matemática	2007	79%	21%
Literatura Infantil	2007	82%	18%
Lectura y Literatura Infantil	2008	68%	33%
Evaluación de los aprendizajes	2008	68%	32%
Hacia una gramática comunicativa	2008	76%	25%
Nuevas tendencias para la enseñanza de la matemática	2008	88%	12%
Conceptos, estrategias y algoritmos para el desarrollo del pensamiento lógico y matemático	2008	90%	10%
Desarrollo de habilidades comunicativas	2008	90%	10%
Desarrollo del pensamiento lógico matemático	2008	93%	7%

*Nota.* Información proporcionada por el MAE.

*Focus group*- servicios CESED. A fin de medir la satisfacción generada por los servicios facilitados por el CESED, se organizaron *focus group* con los distintos beneficiarios de las actividades. Estos se agruparon en beneficiarios de las capacitaciones y asesorías (directivos y docentes); de las actividades de mejora de planes curriculares y líneas pedagógicas (docentes), y de los eventos culturales (alumnos). Un valor reconocido en las tres iniciativas lo constituyó el hecho que el CESED no operó como una institución de apoyo convencional, es decir, esperando que los beneficiarios lleguen a su local; sino fueron sus facilitadores quienes salieron en busca de crear relaciones con los actores del sistema educativo local. Con ello, demostraron interés y preocupación por solucionar la problemática educativa, creando una relación de acompañamiento en el proceso de cambio.

Otro aspecto valorado fue la calidad y la experiencia de los especialistas del centro de servicios educativos, quienes además fueron percibidos como muy disponibles y accesibles. Esto facilitó una rápida empatía y la motivación necesaria para cumplir con los objetivos de las actividades. Se reconoció, a su vez, que los instrumentos y contenidos eran pertinentes y de utilidad para la mejora de la gestión y aprendizaje en el aula. Los estudiantes, quienes participaron en los eventos culturales, manifestaron su complacencia, particularmente, con las visitas guiadas y las proyecciones de videos. Dichas actividades les permitieron, por un lado, entender y apreciar el patrimonio cultural y, por el otro, desarrollar habilidades relacionales al compartir experiencias enriquecedoras con amigos, compañeros y docentes.

Tabla 51

*Focus group-servicios CESED: capacitación y asesoría*

Focus Group – Servicios Cesed
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitación y asesorías                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- No están arriba de uno, siempre están a tu nivel.</li> <li>- Lo que nos dan es ejecutable.</li> <li>- Te pueden prestar un libro para fotocopiar.</li> <li>- Lo rescatable es la amistad.</li> <li>- No es solo capacitarse, sino actualizarse.</li> <li>- La universidad se acerca a nuestra institución.</li> <li>- Nos ayudan a desarrollar los planes.</li> <li>- No son solo palabras, sino hechos.</li> <li>- Promocionen más, hay más personas que vendrían.</li> </ul> </li> </ul>

Tabla 52

*Focus group-servicios CESED: planes curriculares y líneas pedagógicas*

Focus group – servicios CESED
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planes Curriculares y líneas pedagógicas                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vienen a apoyarnos, son amigos, por ello siempre estamos dispuestos a escucharlos.</li> <li>- La experiencia de los colegas nos enriquece más.</li> <li>- El equipo Cesed tiene la confianza y disponibilidad del director de la escuela.</li> <li>- Yo lo aplico y me va bien.</li> <li>- Lo compartimos con otros colegas.</li> </ul> </li> </ul>

Tabla 53

*Focus Group-servicios CESED: eventos culturales*

Focus Group – Servicios CESED
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eventos culturales                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nos gustan más los videos, son menos aburridos.</li> <li>- Al participar, todos es más fácil entender.</li> <li>- Valoran las experiencias de vida reveladas en las películas.</li> <li>- Me han ayudado a integrarme a grupos de amigos.</li> <li>- Ahora entiendo y valoro mi patrimonio cultural.</li> </ul> </li> </ul>

#### 4.8 Logros-Recorridos

La evidencia más concreta de la utilidad y pertinencia de la propuesta del CESED se puede apreciar observando los cambios en la actitud y las metodologías de los actores educativos. Un cambio sustantivo, en la actitud de los docentes, se dio a través de la toma de conciencia de una perspectiva humanista que superaba la anterior postura de asumir, superficialmente, los modelos educativos. La introducción a la realidad, que es el rol fundamental de la Educación (Giussani, 2006), define un método de trabajo a seguir.

Este encuentro con la realidad orientó el diseño de las propuestas ejecutadas. No solo se trataba de atender urgencias educativas, como transferir conocimiento para mejorar la calidad de vida, sino que, además de tomar acciones correctivas para resolver estos problemas, se debiera aprovechar la oportunidad que propician estas experiencias. El fin era provocar un acercamiento entre las personas que las lleve a mirar la realidad como un ejercicio de la razón y en una perspectiva de compañía.

Existe tal riqueza en la relación entre alumnos y docentes que esta pudiera, incluso, favorecer el desarrollo de una propuesta pedagógica. La dimensión relacional de la educación permite entender que el espacio donde los actores educativos debieran concentrar su atención es el aula. Asimismo, el camino educativo se irá construyendo mediante una relación virtuosa entre educadores y educandos.

El método descrito implica una mirada más profunda a la realidad y una aproximación estrecha a las personas. La posibilidad de interacción entre los actores hace posible afirmar que todo método educativo no es absolutamente teórico. Este nace del vínculo creado por una disponibilidad y un acompañamiento.

Además, las encuestas de satisfacción revelaron que la propuesta fue acogida por los centros educativos beneficiarios, los que reconocieron la utilidad y valor de la metodología brindada. La estrategia de intervención consideraba iniciativas para toda la comunidad educativa, comprendiendo tanto a los directivos como a los docentes y estudiantes. Estos llegaron a convertirse en actores claves del cambio, asistidos por el personal especializado del centro de servicios, en una atmósfera de amistad y confianza.

El Proyecto, también, ayudó al fortalecimiento de las capacidades del personal del CESED, quienes, además de ejecutar las actividades, participaron en los distintos talleres y seminarios de formación, donde interactuaron con expertos internacionales y nacionales de primer nivel. El equipo, además, desarrolló relaciones de colaboración con instituciones de investigación y apoyo al sector educativo en Italia. Toda esta red de contactos se activaba cada vez que había que planificar y ejecutar las iniciativas de apoyo, hecho que coadyuvó a mejorar el impacto.

En el marco del proyecto, el centro de servicios realizó un cambio estructural significativo, específicamente, gracias al desarrollo de sus cuadros profesionales y de las relaciones internacionales con universidades de Chile, España e Italia. Esta nueva configuración posibilitó la formulación de productos educativos de alto nivel, que permitieron realizar mejoras pedagógicas, administrativas e institucionales. En adelante, el centro de servicios, como parte del método de trabajo, buscará, por un lado, adaptar y difundir el uso de las herramientas pedagógicas validadas y, por otro lado, promover la investigación y las aplicaciones innovadoras de los instrumentos educativos que los irán introduciendo en la gestión del conocimiento.

Considerando fundamentales para el logro educativo tanto el trabajo en el aula como la necesidad de involucrar a todos los actores es que surge la conciencia de interactuar con los directivos, docentes, alumnos y padres de familia. Esto implicaría el diseño de actividades que faciliten la interrelación de los actores.

Una consecuencia positiva, producto de la relación alumno-docente, se evidenció a través de las actividades culturales del proyecto. Es así que los *focus group* revelaron un cambio sustantivo en la actitud de los estudiantes, quienes de la indiferencia pasaron a valorar y apasionarse por su tradición cultural y los nuevos conocimientos que aprendían a querer (ver Tabla 53).

Tabla 54  
*Recorridos*

Recorridos
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eventos culturales                             <ul style="list-style-type: none"> <li>-De un uso acrítico y sincrético de las distintas teorías educativas a la toma de conciencia de la visión antropológica que las origina.</li> <li>-Se ha logrado un enfoque de “trabajo en el aula”.</li> <li>-El equipo ha desarrollado experticias que le han permitido identificar claramente los sectores a trabajar (pedagógico, administrativo, institucional).</li> <li>-Conciencia de la necesidad de trabajo con el docente, el padre de familia y el alumno.</li> <li>-Del desinterés a la pasión por conocer.</li> </ul> </li> </ul>

#### 4.9 Lecciones Aprendidas

El desarrollo del proyecto MAE nos define un punto de partida de un largo camino en la reestructuración educativa de Lima Norte. La misión de la UCSS se enfoca en la centralidad de la persona y la introducción de esta en la realidad. Es apoyada, en este propósito, mediante la implementación del método de intervención del CESED. Las experiencias internacionales exitosas nos muestran que no es tan relevante si el apoyo surge del sector público o el privado, sino de la postura, el interés y los recursos que se asignen al empeño educativo.

El problema educativo en el país se agudiza por (a) las carencias en infraestructura básica y complementaria, (b) una ley magisterial todavía ambigua, la pobreza y (c) el desempleo, que obstaculizan el progreso de los estudiantes y limitan la capacidad de apoyo de las familias. Como sugiere el Banco Mundial (2006), a fin de mejorar la calidad educativa, se requieren establecer estándares de aprendizaje mucho más claros y específicos. Adicionalmente, exige desarrollar líneas claras para la rendición de cuentas de los colegios, y una correcta vigilancia y seguimiento de la gestión en aulas por parte de los padres de familia y de la comunidad.

Los componentes ejecutados por CESED corresponden a las debilidades identificadas en el modelo educativo vigente. Por ello, tanto la formación continua como las asesorías y el apoyo especializado tuvieron una importante acogida. También, el método de intervención compartido por AVSI y la UCSS ha permitido un encuentro de personas, facilitadores y beneficiarios, quienes desde sus límites, apoyados por el proyecto y recurriendo a la ayuda de amigos, han mejorado la realidad educativa en los colegios intervenidos.

Por último, la calidad de la relación entre los actores del Proyecto ha sido fundamental para garantizar los resultados. Solamente después de la creación de la confianza y la amistad es que las actividades programadas pudieron ejecutarse satisfactoriamente.

## CAPÍTULO 5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 5.1 Conclusiones

La pobreza urbano marginal fue el problema central, abordado en el proyecto “Apoyo a la calificación del sistema formativo y al desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas del Cono Norte de Lima”. Esta circunstancia es explicada, en primer lugar, por la tendencia global de las familias rurales a marchar hacia las ciudades, con la finalidad de mejorar la calidad de vida. Prefieren las zonas urbanas, porque están mejor dotadas de servicios, de empleo y de bienestar.

En segundo lugar, debido a que la intensidad de la migración es mayor, en tanto, en las ciudades existen condiciones favorables como espacios físicos disponibles, políticas a favor de los asentamientos humanos y, en particular, una cultura de acogida. Ambos aspectos son sustancialmente relevantes al momento de decidir el lugar donde se desea migrar. Esto se comprueba al verificar que los principales países destino de los migrantes peruanos son precisamente aquellos con mejores estándares de vida como Estados Unidos, Chile, Argentina, Japón, Italia y España (Ríos & Rueda, 2005; OIM, DIGEMIN, INEI, 2006).

Sin embargo, lograr salir del país demanda una inversión que las familias pobres del interior no siempre están en condiciones de asumir. Es por ello que muchas optan por migrar a Lima, la capital de la república (principal centro industrial, del comercio y de los servicios), con la esperanza que sus posibilidades de acceder a un trabajo digno y a una vivienda propia se incrementen. Es así que numerosas familias provincianas arribaron y poblaron la zona periurbana de Lima Metropolitana, dando lugar a la creación de los denominados conos.

Los inicios fueron extremadamente duros, pues la realidad resultó ser sumamente agreste. Existían problemas de saneamiento y consecuentemente proliferaban las enfermedades, carecían de servicios básicos como electricidad, teléfono y seguridad, la calidad educativa de los colegios era baja. Todo ello configuraba un escenario crítico y las capacidades de los nuevos pobladores para resolver estos problemas eran limitadas. Además, el alcance de las políticas públicas tanto del Gobierno central como de los Gobiernos locales (pese a ser bien intencionadas) resultaba insuficiente para atender el volumen de necesidades.

En este contexto, en el año 2000, inicia sus operaciones la UCSS, con sus facultades de Ciencias Económicas y de Educación. Desde las primeras conclusiones derivadas de los diagnósticos iniciales, se tuvo claro cuáles eran las principales limitaciones del tejido económico y educativo de la zona. En atención a esta realidad, la misión de la UCSS consideraba formar profesionales libres y responsables que pudieran promover el desarrollo de Lima Norte.

No obstante, esto en el corto plazo era insuficiente. El desempleo, la informalidad y la mala calidad educativa exigían respuestas concretas e inmediatas. Una primera medida se dio en agosto de 2000 con la implementación del Centro de Asesoría a las Empresas (CEASE). Esta, gracias a la ayuda de la ONG española Cesal y de la Comunidad de Madrid, pudo iniciar sus actividades de apoyo,



inciendiando sobre la capacitación y la investigación en beneficio de las mipyme.

La reflexión estratégica de la universidad giraba en torno a la magnitud de las necesidades evidenciadas en el territorio que ameritaban una intervención de magnitud. Felizmente, surge la relación con la ONG italiana AVSI, con la que se desarrolla el proyecto objeto de estudio, que fue alcanzado al Ministerio de Asuntos Exteriores de Italia (MAE) y aprobado en el 2004. Las ventajas distintivas de la universidad, además de su ubicación privilegiada, consistían en las capacidades y competencias de sus docentes e investigadores, en sus dos facultades; además de la existencia de una estrecha relación con universidades e instituciones italianas y españolas, que apoyaban las iniciativas de la universidad, mediante proyectos y asistencia técnica. Estos elementos diferenciadores dotaron de flexibilidad a las iniciativas del proyecto y de un equipo de alto nivel de asesores y consultores, quienes en la medida que fueron requeridos, contribuyeron al diseño e implementación de soluciones.

El Proyecto consideraba iniciativas de fortalecimiento institucional y desarrollo de servicios específicos, con las que se pretendía generar una oferta de productos que resuelva, progresivamente, la problemática territorial. Las dos dimensiones centrales de intervención se enfocaron a tratar las limitaciones en el campo educativo y en el económico desde una perspectiva de reducción de la pobreza y de desarrollo económico y social.

Es así que se plantea tanto el fortalecimiento de un Centro de Apoyo a las Empresas (CEASE) como la implementación de un Centro de Servicios Educativos (CESED). Estos centros capitalizarían las ventajas distintivas de la universidad y, con la ayuda del proyecto, dimensionarían su capacidad de contribución al entorno de Lima Norte. El objetivo específico del proyecto fue lograr la mejora de las condiciones de productividad, eficiencia y competitividad de las pyme, y elevar los estándares de calidad de la oferta formativa de los colegios de la zona.

Un aspecto fundamental para el logro de los objetivos del Proyecto radicó en el método de la intervención. Este correspondió con el utilizado por la ONG AVSI que partía de un conocimiento profundo y una aproximación particular con las personas beneficiarias, de manera que se entienda con especificidad la forma cómo las actividades del Proyecto afectarían sus vidas. Además, se buscaba, dentro de lo posible, adaptar el diseño de las soluciones a las exigencias de las personas.

Aplicando el principio de subsidiariedad, se trataba de intervenir en aquellas actividades donde los beneficiarios tendrían limitaciones para avanzar. Incluso, la misma universidad y sus equipos, eventualmente, demandaron de apoyo de sus aliados estratégicos locales y extranjeros, a fin de poder entender y luego desarrollar propuestas que verdaderamente ayuden a superar barreras y condicionantes estructurales. Frecuentes reuniones de monitoreo y coordinación clarificaban los avances y sugerían ajustes pertinentes que coadyuvaran al logro de los objetivos de la manera más efectiva.

Progresivamente, se desarrolló un *network* de instituciones amigas con experticia en la problemática que de manera conjunta constituían un sistema de apoyo para los beneficiarios y garantizaban la sostenibilidad del soporte. Los centros de servicios se constituyeron mediante una combinación de inversiones en

infraestructura y equipos, así como de la selección de profesionales que luego serían entrenados en el marco del proyecto, y coordinaciones administrativas y estratégicas con la UCSS y AVSI. Las misiones de CEASE y CESED derivaban de las misiones de sus respectivas facultades promotoras (Economía y Educación).

### 5.1.1 EL CEASE

Luego de haber revisado en capítulos anteriores tanto la lógica de intervención del CEASE como los resultados y lecciones aprendidas en sus diversas actividades ejecutadas, a continuación alcanzamos lo que consideramos son sus principales conclusiones:

- Los indicadores de verificación para las actividades del CEASE permitieron constatar las mejoras en competitividad, productividad y rentabilidad de las pyme beneficiarias. Tanto las asesorías recibidas como las asistencias técnicas y capacitaciones facilitaron las mejoras organizacionales en procesos, producto y mercado. Se observó un número importante de casos mejoras radicales. Los resultados obtenidos también fueron satisfactorios en términos de sostenibilidad de los negocios como en la generación de ingresos y de empleo.
- Un factor decisivo para la obtención de resultados tan favorables tuvo que ver con el rol que jugó la UCSS, dado que la institución puso a disposición de las iniciativas del proyecto, su *staff* de profesionales, así como la estructura administrativa que coordinaría las actividades. Inclusive, en muchas oportunidades, la universidad utilizó su red de contactos internacionales para facilitar el diseño y la ejecución de distintos servicios. Una institución aislada posiblemente hubiera tenido mayores dificultades para realizar los objetivos del proyecto.
- Una bondad del método empleado consistió en el énfasis dado al fortalecimiento de las relaciones entre facilitadores y beneficiarios. Esto permitió identificar oportunidades de mejora en las actividades y definir los ajustes pertinentes para mejorar la efectividad de los impactos.
- La consolidación de un centro de servicios, con perspectivas de largo plazo, constituye una fuente generadora de soluciones para las pyme del territorio. En el corto plazo, las empresas no estarán muy dispuestas a pagar por las prestaciones recibidas; pero, conforme las propuestas reditúen en rentabilidad y productividad, se desarrollará una mayor propensión a pagar.
- El punto de partida para que se materialice la dinámica de ayuda a las pyme surge cuando los empresarios se ponen en movimiento, buscando superar las barreras para el crecimiento o la competitividad. Es este el momento en que las instituciones de orden superior debieran intervenir aplicando subsidiariedad en los niveles intermedios. El CEASE ha sido un punto de referencia para que, por un lado, las empresas y trabajadores acudan a capacitarse o requerir ayuda, por otro lado, su existencia ha

- posibilitado que otras instituciones se apoyen en su infraestructura o red de contactos para transferir programas o servicios específicos.
- Una actividad que logró resultados impresionantes fue la implementación de la bolsa de trabajo que no solamente brindó servicios de información, capacitación e inserción laboral. Mediante el análisis de las demandas del sector empresarial, ayudaron a perfilar los currículos de las distintas carreras de la Facultad de Economía. Los gestores de la bolsa de trabajo desarrollaron una importante labor de construcción de relaciones con el mundo empresarial, organizando eventos con amplia convocatoria y coordinando evaluaciones y selección de personal desde la universidad. La bolsa no solamente atendió a los estudiantes de la universidad, sino a distintos jóvenes en busca de empleo, participantes en distintos programas formativos del CEASE, así como desempleados en general.
  - El proyecto logró mejorar las condiciones de productividad, eficiencia y competitividad de las pyme beneficiarias de los servicios del CEASE. Destacamos que brindar ayuda personalizada resulta más complicado. Sin embargo, es precisamente a través del esfuerzo por conocer y entender como se puede ayudar mejor, y este es el punto central de la experiencia del CEASE que le ha permitido desarrollar una oferta de servicios y un método de trabajo que corresponde a las necesidades y que es aceptado por los beneficiarios.

### **5.1.2 El CESED**

El centro de servicios derivado de la Facultad de Educación de la UCSS (CESED) se implementó para apoyar a los centros educativos, docentes, alumnos e instituciones de gestión educativa. A continuación, comentaremos lo que a nuestro juicio fueron las principales conclusiones de su intervención:

- Podemos afirmar que en la experiencia del CESED la proximidad y el desarrollar relaciones estrechas con los beneficiarios ayuda, en primer lugar, a entender mejor la naturaleza de las necesidades que se desean atender y, en segundo lugar, permite darle a la intervención un enfoque más participativo que favorece la implementación y facilita el logro de los objetivos.
- Una parte sustantiva del crecimiento económico de Lima Norte es explicado por el boom empresarial y comercial, como consecuencia de la oleada migratoria de gente provinciana que se afincó en la zona, con ánimo de progresar y lograr un nivel adecuado de bienestar. Sin embargo, no todos los migrantes tuvieron las mismas oportunidades o capital humano. En tal sentido, consideramos que una dinámica de crecimiento, sin considerar aspectos inclusivos y de dotación de capacidades para los grupos más vulnerables, será insuficiente para garantizar una calidad de vida adecuada para todos los pobladores del

territorio. Es por ello que consideramos pertinente la propuesta del CESED, un centro de servicios educativos, en tanto la educación es inclusiva y dota de capacidades a las personas para que puedan abrirse paso en el mercado laboral.

El CESED, asimismo, al formar parte de la UCSS y de su estrategia para relacionarse con la realidad educativa de la zona, viene para quedarse; es decir, para durar en el tiempo, mediante el apoyo de la universidad y de la cooperación internacional. Además, generará un flujo de servicios, formación y asistencia técnica, acompañando a las instituciones educativas en la formulación e implementación de sus iniciativas, construyendo un verdadero camino hacia el desarrollo.

- Un riesgo que se corre al ayudar a las personas es no considerar la dignidad de estas para que desde sus límites se movilicen y atiendan sus propios problemas. En lugar de ello, se implementan iniciativas asistencialistas que dotan a las personas de salidas rápidas y fáciles que no inciden en su desarrollo y no consideran la opinión y participación de los beneficiarios. Así, se les niega el derecho de ser protagonistas de su propio destino.
- El CESED constituyó una plataforma de servicios que mediante la subsidiariedad acompañó a los directivos, docentes y alumnos de los centros educativos beneficiarios. El principio de subsidiariedad demanda la existencia de entidades comprometidas con el desarrollo y el bien común. Por este principio no solo se contemplaban la satisfacción de las necesidades de los beneficiarios, sino que se consideraba la posibilidad de pedir ayuda cuando los límites de los actores eran insuficientes para atender los problemas. Por tanto, en virtud de la subsidiariedad, el CESED recurrió a sus aliados internacionales cuando sus capacidades no eran suficientes para producir un servicio demandado por el entorno.
- Es importante destacar el rol clave de la UCSS como dinamizadora de la sociedad, debido a su misión de formar profesionales con competencias y valores éticos, así como generadora de relaciones entre actores nacionales e internacionales. Es así que construye confianza, reciprocidad y alianzas estratégicas en favor de la sociedad, construyendo de esta manera un tejido institucional.
- Fortalecer los servicios que brinda una universidad permite mejorar la calidad de la oferta, además de desarrollar soluciones más enfocadas y pertinentes. La preocupación de la universidad trasciende la construcción del conocimiento y se proyecta hacia la generación del bien común, aproximándose a la dimensión humanística de la sociedad.
- El desarrollo institucional permite la creación de sinergias, externalidades positivas que facilitan la mejora de la calidad educativa y la oferta de servicios, fortaleciendo y desarrollando el territorio. Entender el ambiente permite percibir oportunidades de innovación (aplicar conceptos innovativos en las metodologías de los docentes) e introducir a la comunidad educativa en la gestión del conocimiento.

## 5.2 Recomendaciones

La intervención de una universidad en su zona de influencia geográfica puede generar impactos sustantivos sobre el desarrollo y el bienestar. Sin embargo, existen aspectos claves por considerar. El primero de ellos está relacionado con la capacidad de las distintas facultades para relacionarse con el entorno y conformar una oferta de servicios y, en segundo lugar, el potencial de la universidad para atraer cooperación internacional o fondos públicos, que se vuelven críticos al momento de implementar los centros de servicios y las actividades de apoyo. Consideramos que en las distintas regiones y ciudades intermedias del país, donde existan universidades con potencial para incidir sobre el territorio, este documento de sistematización será de utilidad para que al contrastar la experiencia de la UCSS con las propias, se definan agendas y rutas que permitan desarrollar tejidos institucionales territoriales y relaciones de valor con la cooperación internacional y universidades del exterior.

En el marco del proyecto, la cooperación internacional estuvo representada por la ONG italiana AVSI y el Ministerio de Asuntos Exteriores de Italia. Estas instituciones no solo aportaron recursos, sino transfirieron a los actores locales capacidades de gestión y *Know How*. Además, propiciaron, conjuntamente con la universidad, el desarrollo de un tejido institucional de apoyo, convocando a los actores locales (municipios, ONG peruanas, gremios, UGEL, entre otros), reuniéndolos e involucrándolos en las distintas actividades del proyecto.

Mirando el mediano y largo plazo es importante considerar la calidad e intensidad de las relaciones entre los actores locales. La razón es que la sostenibilidad de los centros de servicios dependerá no solo de los esfuerzos de la universidad. También, se desprenderá de su habilidad para, conjuntamente con las demás instituciones de apoyo, configurar externalidades positivas y economías dirigidas los beneficiarios de sus servicios.

En las ciudades principales del país e incluso en las intermedias, se replican las problemáticas educativas y de las pequeñas empresas, ambas presentan determinados eslabonamientos, de modo que una mejora en la calidad educativa incidirá en el capital humano y en la calidad de la mano de obra local. En ese sentido, se constituye un activo social que atraerá inversiones y desarrollo empresarial al territorio. Asimismo, el desarrollo local, al promover el crecimiento y el empleo, incidirá en políticas educativas que fortalezcan las capacidades de la población y como consecuencia la calidad del sistema educativo.

Resulta, entonces, altamente conveniente para un territorio realizar iniciativas simultáneas que traten de fortalecer estas dos dimensiones. Estas se vuelven dos objetivos centrales de política pública local que son el mejoramiento de la calidad educativa y el fortalecimiento de las PYME. Un punto de encuentro entre estas dos dimensiones lo constituye la formación técnica, que vincula precisamente el mercado con la oferta formativa.

A lo largo del texto, hemos destacado las bondades del método que subyace a la intervención, enfatizando la centralidad en la persona y el desarrollar estrechas relaciones con los beneficiarios. Esto posibilitó mejorar el enfoque de las actividades y facilitó la participación de los actores. Otro elemento central del método consistió

en el desarrollo de alianzas estratégicas con instituciones del exterior que permitieron involucrar a expertos internacionales y aplicar el principio de subsidiariedad, toda vez que existieron límites no solamente en las personas que recibieron los servicios, sino también en los facilitadores que los brindaban.

Si bien se lograron resultados de impacto en los indicadores de productividad, competitividad y rentabilidad en las empresas. Sin embargo, quedaron pendientes desarrollos a nivel de asociatividad empresarial, internacionalización de las pyme, desarrollo de servicios financieros, desarrollo de mercados y sistemas de innovación sectorial. Estos deberían ser materia de intervenciones posteriores.

En la dimensión educativa, la difusión cultural fue una actividad que rebasó las expectativas del proyecto y generó una novedad en los jóvenes estudiantes. Ellos valoraron su patrimonio y tradición. Dicha iniciativa debe ser muy difundida; en particular, en aquellos territorios con riqueza histórica y cultural.

La producción de material didáctico para los colegios de Lima Norte se convirtió en un objetivo, en torno al cual tuvieron que definirse ciertos fortalecimientos previos. Primero, debió capacitarse a los docentes en las metodologías para el desarrollo de material didáctico. En segundo lugar, se verificó, luego de una evaluación estratégica, los espacios a ser reforzados a través de la preparación de planes y propuestas didácticas. En tercer lugar, se debió dar la implementación y ajustes de las actividades.

Normalmente, se observa en las bolsas de trabajo el indicador de la inserción laboral alcanzada. Sin embargo, como quedó demostrado en el proyecto, la bolsa de trabajo no solo permite ayudar a los postulantes a obtener un empleo, sino brinda información detallada que permite a las facultades de una universidad formar perfiles profesionales y realizar los ajustes curriculares a fin de alinear la oferta formativa con la demanda por competencias del mercado laboral. En tal sentido, consideramos que, en una etapa subsiguiente, se considere el desarrollo de un programa aplicativo que facilite la construcción de perfiles laborales de acuerdo a sectores específicos.

La UCSS aperturó tres nuevas facultades. Al respecto, se recomienda realizar una evaluación estratégica y prospectiva, a fin de determinar la conveniencia o no de crear tres nuevos centros de servicios con características específicas, determinadas por el potencial de cada facultad.



## REFERENCIAS

- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2008). *Reporte de inflación 2008. Panorama actual y proyecciones macroeconómicas* (enero). Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2008/enero/Reporte-Inflacion-Enero-2008.pdf>
- Banco Mundial. (2006). *Un nuevo contrato social para el Perú. ¿Cómo lograr un país más educado, saludable y solidario?*  
Recuperado de <http://documentos.bancomundial.org/curated/es/150301468059359700/Un-nuevo-contrato-social-para-Peru-191-Como-lograr-un-pais-mas-educado-saludable-y-solidario>
- Benedicto XVI. (2008). *Él se ha revelado. La verdad es un hecho en la historia. Encuentro con el mundo de la cultura en el Colegio de los Bernardinos. Discurso del Santo Padre Benedicto XVI. Impreso y difundido por Comunión y Liberación.*
- Carbajosa, A. (14 de febrero de 2007). El país de los maestros. El País.  
Recuperada de [https://elpais.com/diario/2007/02/14/sociedad/1171407607\\_850215.html](https://elpais.com/diario/2007/02/14/sociedad/1171407607_850215.html)
- CEPAL. (2004). *Financiamiento y gestión de la educación en América Latina y el Caribe.*  
Recuperado de <https://www.cepal.org/cgibin/getProd.asp?xml=/publicaciones/xml/7/15087/P15087.xml&xsl=/tpl/p9f.xsl&base=/tpl/top-bottom.xsl>
- Corporación Latinobarómetro. (2007). *Informe Latinobarómetro 2007.* Banco de datos en línea.  
Recuperado de <http://der.oas.org/INFORME%20LB%202007.pdf>
- Delors, J. et ál. (1996). *La educación encierra un tesoro.*  
Recuperado de [http://www.unesco.org/education/pdf/DELORS\\_S.PDF](http://www.unesco.org/education/pdf/DELORS_S.PDF)
- Fondo Monetario Internacional [FMI]. (2006). *Perspectivas de la economía mundial.*  
Recuperado de <https://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2006/02/esl/weo0906s.pdf>
- Fondo Monetario Internacional [FMI]. (2008). *Por una economía mundial para todos. Informe anual 2008.*  
Recuperado de [https://www.imf.org/external/spanish/pubs/ft/ar/2008/pdf/ar08\\_esl.pdf](https://www.imf.org/external/spanish/pubs/ft/ar/2008/pdf/ar08_esl.pdf)
- Giugale M., Fretes-Cibils, V. & Newman, J. (2006). PERÚ. *La oportunidad de un país diferente.*  
Recuperado de [https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol\\_econ/documentos/BM\\_Peru\\_un\\_pais\\_diferente.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/documentos/BM_Peru_un_pais_diferente.pdf)
- Giussani, L. (2001). *El yo, el poder y las obras.* Madrid, España: Encuentros.
- Giussani, L. (2006). *Educar es un riesgo.* Lima, Perú: Fondo Editorial de la Universidad Católica Sedes Sapientiae.



- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2007). *Censo 2007*  
Recuperado de <http://censos.inei.gob.pe/cpv2007/tabulados/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2008). *La pobreza en el Perú en 2007* (informe técnico).  
[http://censos.inei.gob.pe/documentosPublicos/Informe\\_Tecnico\\_Pobreza2007.pdf](http://censos.inei.gob.pe/documentosPublicos/Informe_Tecnico_Pobreza2007.pdf)
- Juan Pablo II. (1990). Mensaje de su santidad Juan Pablo II para la celebración de la xxiii jornada mundial de la paz 1 de enero. Paz con Dios creador, paz con toda la creación.  
Recuperado de [https://w2.vatican.va/content/john-paul-ii/es/messages/peace/documents/hf\\_jp-ii\\_mes\\_19891208\\_xxiii-world-day-for-peace.html](https://w2.vatican.va/content/john-paul-ii/es/messages/peace/documents/hf_jp-ii_mes_19891208_xxiii-world-day-for-peace.html)
- Marco, Biscella (2003). El ejercicio de los insatisfechos. *Huellas*.  
Recuperado de <http://www.huellas-cl.com/articoli/apr03/elejercit.html>
- Martínez, M. (16 de octubre de 2004). Chile sí, Latinoamérica no. BBC.  
Recuperada de [http://news.bbc.co.uk/hi/spanish/business/barometro\\_economico/newsid\\_3748000/3748534.stm](http://news.bbc.co.uk/hi/spanish/business/barometro_economico/newsid_3748000/3748534.stm)
- Mendoza, W. & García, J. M. (2006). Perú, 2001-2005: *Crecimiento Económico y Pobreza* (documento de trabajo N. 250). Lima, Perú: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (2008). *Marco macroeconómico Multiannual 2009-2011 del crecimiento económico al bienestar social*. Recuperado de [https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol\\_econ/marco\\_macro/MMM\\_2009\\_2011.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2009_2011.pdf)
- Ministerio de Educación. (2004). *Cifras de la educación 1998-2000*.  
Recuperado de [www.oei.es/historico/quipu/peru/cifras1998\\_2003.pdf](http://www.oei.es/historico/quipu/peru/cifras1998_2003.pdf)
- Ministerio de Educación. (2007). Evaluación Censal de estudiantes 2007. Unidad de Medición de la Calidad.  
Recuperado de [http://www2.minedu.gob.pe/umc/index2.php?v\\_codigo=52&v\\_plantilla=2](http://www2.minedu.gob.pe/umc/index2.php?v_codigo=52&v_plantilla=2)
- Ministerio de Educación. (2007). Evaluación Censal de estudiantes 2007. Unidad de Medición de la Calidad Educativa.  
Recuperado de [http://www2.minedu.gob.pe/umc/ECE2007/Resultados\\_2do\\_ECE2007.pdf](http://www2.minedu.gob.pe/umc/ECE2007/Resultados_2do_ECE2007.pdf)
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. (2007). *Indicadores laborales 2007. PEEL Programa de Estadísticas y Estudios Laborales*.  
Recuperado de <http://www.mintra.gob.pe/peel/index.htm>
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. (2007). Proyecto de modificación ley de Promoción y Formalización de la Micro y Pequeña Empresa. Lima: Autor.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2007). *Censo 2007*  
Recuperado de <http://censos.inei.gob.pe/cpv2007/tabulados/>

- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2008). La pobreza en el Perú en 2007 (informe técnico).  
[http://censos.inei.gob.pe/documentosPublicos/Informe\\_Tecnico\\_Pobreza2007.pdf](http://censos.inei.gob.pe/documentosPublicos/Informe_Tecnico_Pobreza2007.pdf)
- Juan Pablo II. (1990). Mensaje de su santidad juan pablo ii para la celebración de la xxiii jornada mundial de la paz 1 de enero. Paz con dios creador, paz con toda la creación.  
Recuperado de [https://w2.vatican.va/content/john-paul-ii/es/messages/peace/documents/hf\\_jp-ii\\_mes\\_19891208\\_xxiii-world-day-for-peace.html](https://w2.vatican.va/content/john-paul-ii/es/messages/peace/documents/hf_jp-ii_mes_19891208_xxiii-world-day-for-peace.html)
- Ministerio del Trabajo y Promoción del Empleo. (2008). Actualización de estadísticas de las mype.  
Recuperado de [https://issuu.com/rogerviera/docs/estadisticas\\_de\\_la\\_mype\\_2008](https://issuu.com/rogerviera/docs/estadisticas_de_la_mype_2008)
- Organisation for Economic Co-operation and Development [OECD]. (2000). *Literacy Skills for the World of Tomorrow. Further Results from PISA 2000.*
- Morán, C. (19 de diciembre de 2004). La escuela en Finlandia. *El Mundo*.  
Recuperado [https://elpais.com/diario/2004/12/19/sociedad/1103410803\\_850215.html](https://elpais.com/diario/2004/12/19/sociedad/1103410803_850215.html)
- Orihuela, P. (2005). *Producción escolar* (Informe N. 38). Lima, Perú: Instituto de Pedagogía Popular.
- OIM, DIGEMIN, INEI. (2006). *Perú: estadísticas de la migración internacional de peruanos 1990-2005.*  
Recuperado de [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib0691/libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib0691/libro.pdf)
- Pontificio Consejo Justicia y Paz. (2005). *Compendio de la Doctrina Social de la Iglesia.*  
Recuperado de [http://www.vatican.va/roman\\_curia/pontifical\\_councils/justpeace/documents/rc\\_pc\\_justpeace\\_doc\\_20060526\\_compendio-dott-soc\\_sp.html](http://www.vatican.va/roman_curia/pontifical_councils/justpeace/documents/rc_pc_justpeace_doc_20060526_compendio-dott-soc_sp.html)
- Ríos, J. & Rueda, C. (2005). *¿Por qué migran los peruanos al exterior?*  
Recuperado de <http://www.cies.org.pe/sites/default/files/investigaciones/por-que-migran-los-peruanos-al-exterior.pdf>
- Ruiz Durán, C. (2008). *Análisis comparativo de los presupuestos nacionales para apoyar la competitividad empresarial.* Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)
- The United States Small Business Administration [SBA]. (2008). *Introducción a la administración de los Estados Unidos para la pequeña empresa*  
[www.sba.gov/idc/groups/public/documents/sba\\_homepage/serv\\_abt\\_overview\\_spanich.doc](http://www.sba.gov/idc/groups/public/documents/sba_homepage/serv_abt_overview_spanich.doc) - > consulta hecha en 06/08/2008

UNESCO. (1974). Recomendación sobre la Educación para la Comprensión, la Cooperación y la Paz Internacionales y la Educación relativa a los Derechos Humanos y las Libertades Fundamentales.

Recuperado de [http://portal.unesco.org/es/ev.php-URL\\_ID=13088&URL\\_DO=DO\\_TOPIC&URL\\_SECTION=201.html](http://portal.unesco.org/es/ev.php-URL_ID=13088&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html)

UNESCO. (1999). Manifiesto UNESCO/ IFLA sobre la Biblioteca Escolar.

Recuperado de

[http://www.unesco.org/webworld/libraries/manifestos/school\\_manifesto\\_es.html](http://www.unesco.org/webworld/libraries/manifestos/school_manifesto_es.html).

UNESCO. (2006). *Gasto anual por alumno primario*. World Education Indicators.

United States Small Business Administration. (SBA). (2008). Introducción a la Administración de los Estados Unidos para la Pequeña Empresa  
Recuperado de

[www.sba.gov/idc/groups/public/documents/sba\\_homepage/serv\\_abt\\_overview\\_spanish.doc](http://www.sba.gov/idc/groups/public/documents/sba_homepage/serv_abt_overview_spanish.doc).

Vittadini, G. & Barea, M. (1999). *La economía del non profit*. Libre expresión de la sociedad civil. Madrid, España: Ediciones Encuentros S.A.

Zevallos, E. (2003). Micro, medianas y pequeñas empresas en América Latina. *Revista Cepal*, 79, 53-70.

Recuperado de

<https://www.cepal.org/es/publicaciones/10874-micro-pequenas-medianas-empresas-america-latina>

## APÉNDICE

### COMPROMISO CON LA SOCIEDAD DE UNA UNIVERSIDAD CÍVICA EL CASO DE LA UNIVERSIDAD CATÓLICA SEDES SAPIENTIAE (UCSS) –FORTALECIMIENTO DE LA EDUCACIÓN INICIAL MEDIANTE EL CENTRO DE ATENCIÓN INTEGRAL ALECRIM\*

#### 1. Introducción

Mediante la metodología de Estudio de Casos (Yin, 2009), se pretenderá explorar la estrategia de la UCSS en su proximidad y acompañamiento a comunidades pobres. Particularmente, se observará a la niñez vulnerable de zonas periurbanas. En tal sentido, se ha definido como unidad de análisis al Centro de Atención Integral Alecrim (Alecrim), cuya estructura y método de intervención permitiría evaluar la importancia e implicancias de esta sobre el cuidado y la atención a la niñez.

Alecrim, ubicado en el corazón de los asentamientos humanos Cajamarquilla, Nievería y Jicamarca del distrito de Chosica en Lima Este, busca responder a una realidad de carencias económicas y sociales mediante una propuesta de acompañamiento y apoyo en salud, nutrición y educación a la niñez de la zona. En tal sentido, a fin de comprender la lógica de esta propuesta y estar en capacidad de valorarla, se seguirá una determinada secuencia de revisión. Esta se dividirá en las siguientes partes: (a) la caracterización de la zona, (b) la conceptualización de los principales elementos del caso, (c) descripción de los antecedentes de la educación inicial en el Perú, (d) Alecrim y la estrategia UCSS y (e) la presentación de las conclusiones y los comentarios finales.

#### 2. Metodología utilizada

Siguiendo a Yin (2009) se ha planteado una pregunta de investigación que orientó el diseño de la investigación: ¿Cómo puede la UCSS, una universidad cívica, mejorar la educación inicial en una zona de pobreza periurbana? Luego, se definió como unidad de análisis a Alecrim, un centro de atención integral. A su vez, como criterios para interpretar los resultados, se optó por el nivel de logros en cuanto a aprendizaje, desnutrición y anemia de los niños. Para conocer la experiencia de Alecrim, se ha contado con la disponibilidad de datos de la misma organización, así como de los archivos históricos con los que cuenta la universidad en relación a esta experiencia. También, se han realizado entrevistas a algunos actores principales de la obra (colaboradores y padres de familia). Además, se ha visitado el lugar y observado el trabajo que se realiza allí. Por último, los instrumentos que se han utilizado en este caso, han sido entrevistas semiestructuradas, guías de observación e información documental tanto primaria como secundaria.

---

\* El autor presentó este trabajo en la revista científica *Stodium Veritatis* N. 20, 2016. Disponible en <https://www.ucss.edu.pe/publicaciones/stodium-veritatis-20.html>

### 3. Desarrollo

#### 3.1. Caracterización de la zona: Las Ladrilleras de Huachipa

El caso específico que se aborda en esta investigación es la intervención de la UCSS, a través de su Centro de Atención Integral Alecrim, el mismo que se encuentra ubicado en uno de los sectores más pobres de Huachipa, Lurigancho, frente a un cuadro de severas carencias económicas, sociales, institucionales y de capital humano. La UCSS, en su rol de universidad cívica, ha movilizado sus competencias comprendidas en sus distintas facultades. De esa manera, el principal fin ha sido el de lograr los cambios necesarios para mejorar la calidad de vida de la niñez residente.

Para llegar a Huachipa, se requiere seguir por un camino carrozable que surge desde la margen izquierda del río Rímac. En este lugar residen más de 10,000 familias que habitan cuatro centros poblados: Huachipa, Nievería, Jicamarca y Cajamarquilla (Centro de Estudios de Solidaridad con América latina, 2010). En esta zona, lo recurrente ha sido siempre la lucha contra la adversidad del territorio: la carencia de servicios básicos, el aislamiento, la ausencia del Estado. De igual modo, llegan migrantes por distintas razones: (a) integrar el núcleo familiar, (b) huyendo de la vorágine causada por el terrorismo en la década de los 80 o de la pobreza de las regiones alto andinas, (c) el explosivo crecimiento de la Lima Tradicional que obliga a buscar espacios en la periferia y (d) la promesa de un trabajo remunerado o un espacio de terreno apropiado mediante una invasión.

Como algo típico en la configuración de las zonas urbano-marginales de Lima, parte de estas se conformaron a inicios de la década de los 70 como consecuencia de la reforma agraria del gobierno militar de la época. Esta reforma obligó a los hacendados a vender sus tierras. Adicionalmente, los asentamientos periurbanos crecieron también, en parte, por las invasiones a las laderas de los cerros colindantes con las haciendas.

Debido a la calidad de la arcilla de la zona, muy requerida para la confección de ladrillos para viviendas, desde mediados de la década de los 70, pequeños parceleros y medianos propietarios de tierras se orientaron hacia la labranza, conocida como ladrillería artesanal, una actividad económica dos y hasta tres veces más rentable para los jornaleros que las actividades agrícolas. Así, la expansión de esta actividad demandó de mayor mano de obra, lo que reforzó la dinámica migratoria de personas del ande que venían con la intención de trabajar la tierra para generarse ingresos. No obstante, la bonanza económica alcanzaría principalmente a los propietarios de las tierras, ya que el trabajo duro de labrar los ladrillos era realizado por los migrantes en condiciones inadecuadas.

Mediante la organización de agrupaciones vecinales, estos moradores lograron obtener el abastecimiento eléctrico. Sin embargo, el abastecimiento de agua ha sido y continúa siendo un tema pendiente. Incluso, ha tenido como consecuencia el debilitamiento de la organización de los asentamientos humanos. Por otro lado, la fisonomía del territorio está marcada por los grandes hoyos del tamaño de un campo de fútbol y de una profundidad de un edificio de cinco pisos de

altura. Dichos hoyos fueron creados por los artesanos en la tarea de labranza. Más de mil familias llegadas de la Sierra, se dedican a la extracción de arcilla y a la fabricación de ladrillos por un salario de menos de S/ 570 al mes por familia.

En Huachipa, solamente 3,7% de la población cuenta con servicio de agua potable y el 2% con red de desagüe dentro de su vivienda. El acceso al servicio de electricidad es difícil, un porcentaje significativo de las viviendas son de esteras, adobe o ladrillo crudo y cuentan con uno o dos ambientes, lo que implica un alto nivel de hacinamiento. 58% de la población económicamente activa se dedica principalmente a las siguientes actividades: (a) labranza de ladrillos, (b) el reciclaje de basura, (c) la crianza de animales y (d) otras actividades informales. También, se detectan altas tasas de enfermedades respiratorias y gastrointestinales, el 11% de los niños presentan desnutrición crónica y el 48% se encuentra en riesgo de padecerla. Hay alta morbilidad de enfermedades infecciosas como la tuberculosis. Asimismo, se detectan muchos casos de maltrato infantil, alto porcentaje de conductas de riesgo, pandillaje, alcoholismo y drogadicción.

En lo referente a educación, se aprecia un alto nivel de atraso escolar, 9% en niños de 6 a 11 años y 22% en adolescentes de 12 a 17 años. En los centros educativos, tanto la infraestructura como la capacidad de gestión son deficientes. Además, existe un alto nivel de analfabetismo en las familias.

### **3.2. Conceptualización de principales elementos del caso**

#### **a) Universidad cívica**

Michael Higgins (2012), al describir el rol de una universidad cívica, señaló que esta se caracteriza por poner al servicio de la comunidad el conocimiento, el entendimiento y la visión acumulada en su seno. Higgins añadió que las universidades proveen un espacio importante de carácter crítico para entender el mundo como es y, no menos relevante, para re-imaginar el mundo como este debería ser.

A su vez, según John Goddard (2009), una universidad cívica comprometida es la que provee oportunidades para la sociedad de la que forma parte. Se compromete por completo con su alrededor y no de manera parcial; además, se asocia con otras universidades y centros universitarios; e, igualmente, se gestiona de manera que asegure su participación absoluta en la región de la que forma parte. Aunque opere a escala global, es consciente de que su ámbito local ayuda a formar identidad y aporta oportunidades para crecer y ayudar a otros, incluyendo estudiantes, negocios e instituciones públicas.

En línea con la definición de Goddard, Lorraine McIlrath (2015) consideró que el privilegio de perseguir el conocimiento (por parte de las universidades) conlleva la responsabilidad cívica para comprometerse y aplicar ese conocimiento al servicio de la humanidad. Adicionalmente, Chris Brink (vicecanciller de Newcastle University 2007-2016), al definir el rol de su institución como una universidad cívica de clase mundial, indicó:

[...] la combinación de ser globalmente competitivo y regionalmente arraigado subyace en nuestra visión para el futuro. Nos vemos no solo haciendo un trabajo académico de alta calidad sino también eligiendo trabajar en áreas que respondan a los grandes retos y demandas de la sociedad, particularmente aquellas que se manifiestan en nuestra propia ciudad o región. (Goddard, 2011, p. 3)

En cuanto a la operatividad de una universidad cívica, Goddard (2011) identificó una serie de inductores y barreras que, por un lado, favorecen y, por otro lado, limitan el desarrollo de vínculos de una universidad cívica con la sociedad. Estos, de manera esquemática, se detallarán en la Tabla 1.

Asimismo, de acuerdo con Goddard, las recomendaciones para construir asociaciones cívicas efectivas serían cinco. Estas son las siguientes: (a) el liderazgo es crucial tanto dentro de la universidad como al interior de las instituciones de la ciudad, (b) la comunicación y el compromiso deben reflejarse en la organización del trabajo y en la estructura de recompensas, (c) las asociaciones cívicas deben ser independientes de las relaciones transaccionales entre las instituciones, (d) una visión compartida para el desarrollo de la ciudad debe ser articulada en planes y estrategias y (e) los líderes tanto de la universidad como de la ciudad deben ser ayudados para mejorar sus habilidades de escalamiento enfocándose en un desafío clave que les permita movilizar el conocimiento de los académicos, a las autoridades políticas, a los gerentes de las empresas y a la comunidad.

Tabla 1

*Inductores y barreras para la operatividad de una Universidad Cívica*

Inductores	Barreras
Financieros y económicos Financiación, honorarios e ingresos de consultoría Creación de nuevos negocios Inversión extranjera	Competencia y capacidades Dificultad en la medición o demostración de los impactos y compromisos Falta de capacidad de absorción de la investigación y el conocimiento
Capital Social Contribución a la vida cultural de la ciudad Desarrollar evidencias del compromiso cívico	Liderazgo La alianza cívica no se considera una actividad central Los sistemas de recompensas y reconocimientos no incentivan a los académicos
Investigación e Innovación Como respuesta a los grandes desafíos de la ciudad y sus vecinos Contribuir con la salud, el bienestar y la inclusión social Acceso a las habilidades y experticia local	Institucional Estructuras y procedimiento poco transparentes Percepción de la universidad como burocrática, carente de urgencias, centrada en sus fines internos Tamaño y heterogeneidad de las instituciones dificultan el acceso a estas
Capital humano Suministro de estudiantes y personal Atracción de talento	Políticas Mapeo del liderazgo político de la ciudad complejo Ausencia de interés por parte de los políticos Inestabilidad política a nivel local

*Nota.* Adaptado de “Reinventing the civic university,” por J. Goddard, p.4, 2009. Londres, Reino Unido: National Endowment for Science, Technology and Arts. Recuperado de [http://www.nesta.org.uk/sites/default/files/reinventing\\_the\\_civic\\_university.pdf](http://www.nesta.org.uk/sites/default/files/reinventing_the_civic_university.pdf)

## b) Capital humano

En las siguientes líneas, se revisarán los aspectos conceptuales que nos ayuden a entender y justificar la prioridad con la que el gobierno peruano ha decidido atender a la dimensión de acumulación de capital humano. Para ello, serán de fundamental apoyo los trabajos de la Escuela de Chicago.

El concepto formal de *capital humano* fue impulsado gracias a los trabajos realizados en la Universidad de Chicago por parte de sus pioneros Jacob Mincer (1958, 1975), Theodore Schultz (1959, 1960, 1961) y Gary Becker (1964, 1975). Estos estudiaron la relación entre educación, producción y trabajo; reconociendo que para explicar fenómenos macroeconómicos como el ingreso nacional, se requiere incluir, adicionalmente a los factores capitales y trabajo, un tercer factor. Este nuevo elemento comprendería el conjunto de capacidades y habilidades de los trabajadores.

Preliminarmente, Robert Solow (1957) comenzó a relevar otras formas de inversión distintas al incremento del capital y el trabajo con la intención de explicar el crecimiento de la producción de los países. Definió como progreso técnico a todo aquello que explicara el crecimiento distinto de los factores de producción (capital y trabajo), siendo el progreso de los conocimientos el origen principal del progreso técnico. De esta manera, señalaba el rol fundamental de la educación y la formación profesional como fuentes de crecimiento. Por su parte, Edward Denison (1962) situó su atención en la educación como parte del crecimiento económico y mencionó que la estimación de la contribución al avance de los conocimientos se obtiene como un residuo de Solow, el cual no estaría siendo explicado por los factores tradicionales de producción, sino por las mejoras cualitativas en la fuerza de trabajo resultante de la educación.

Luego, Jacob Mincer (1974) consolidó la teoría del capital humano, influenciado por el análisis económico de la distribución de la renta. Así, apoyándose en la metodología neoclásica, estableció conexiones entre la oferta de trabajo y el capital humano que le permitieron definir un nuevo derrotero para el estudio de patrones de vida laboral y de participación en el mercado de trabajo. Sus investigaciones han posibilitado, además, comprender mejor las denominadas diferencias salariales, proponiendo que una buena parte del diferencial salarial entre hombres y mujeres podría ser explicado por la experiencia y la educación; es decir, por diferencias en capital humano entre los trabajadores. Otra contribución de Mincer en su análisis microeconómico del mercado del trabajo tiene que ver con la importancia que atribuye al hogar. Él consideró que, tanto las decisiones sobre consumo e inversión en capital humano, así como el comportamiento de las personas en el mercado laboral, estaban determinados por las elecciones que se realizan dentro del hogar. También, destacó la importancia de incluir las decisiones de la familia para explicar la participación de los individuos en el mercado del trabajo; así como la determinación de la distribución del tiempo entre ocio, producción de bienes y servicio en el hogar.



Por otro lado, según Theodore Schultz (1961), invertir en escolaridad, salud, en la crianza de los hijos, en profesionalizarse y en la investigación es invertir en capital humano. Esto disminuiría la brecha entre pobres y ricos, al igual que generaría una mejor calidad de vida a las personas de bajos recursos. Al centro de su teoría se encuentra el tomar la educación y la capacitación como formas de inversión que producirán beneficios a futuro, mediante mayores ingresos para las personas educadas y de manera agregada para la sociedad. A su vez, para Schultz (1983), el adquirir los elementos educativos que permitan el aprendizaje complejo en escalas crecientes, es el inicio de un proceso de acumulación de capital humano, donde la complejidad de los conocimientos y destrezas necesarios cambian de acuerdo con los progresos tecnológicos.

Para Gary Becker (1964), capital humano es el conjunto de capacidades productivas que una persona adquiere al acumular conocimientos generales o específicos. Refiere que un individuo realiza gastos de educación, así como incurre en un costo de oportunidad por permanecer en la población económicamente inactiva y no percibir una renta actual. Sin embargo, prevé que en el futuro su formación le otorgará la posibilidad de lograr salarios más elevados. Posteriormente, Becker (1983) consideró al capital humano como una opción individual, una inversión, que se evalúa por la diferencia entre el costo de los gastos de educación y los complementarios (compra de libros, pasajes, alimentación), y el costo de productividad. Es decir, se trata de comparar el salario que recibiría, si estuviera inmerso en la actividad económica, y sus rentas futuras actualizadas y descontadas.

De acuerdo con la Organización para la Cooperación Económica y el Desarrollo (OCDE, 1998), el capital humano de manera amplia es la mezcla de aptitudes y habilidades innatas a las personas, así como la calificación y el aprendizaje que adquieren en la educación y la capacitación (eventualmente se incluye la salud). De igual modo, asocia el concepto con una gama de beneficios tanto económicos como no económicos. Estos últimos comprenden los siguientes aspectos: (a) mejoras en salud, (b) incremento de la esperanza de vida y (c) una mayor participación en la comunidad.

Amartya Sen (2004) definió las capacidades como todo aquello que permite a una persona estar bien alimentada, leer, escribir y comunicarse, y participar en la vida comunitaria. Sen señaló, igualmente, que las necesidades básicas forman parte de las capacidades, pero que estas se refieren a algo más amplio. La variedad de opciones que las personas poseen, y la libertad de elección sobre estas, también contribuyen al bienestar humano. En este sentido, desde el enfoque de las capacidades, se plantea que más libertad y más capacidad de elección tienen un efecto directo sobre el bienestar, incrementándolo. Asimismo, Sen (1999, 2003) declaró que el desarrollo es un proceso de expansión de las capacidades que disfrutaban las personas. Consideró, además, que un país, aun con rentas bajas, si logra que todos sus ciudadanos accedan a la educación y a la asistencia sanitaria, puede conseguir buenos resultados en cuanto a la esperanza y la calidad de vida de toda la población. No poder leer, escribir, contar o comunicarse es una tremenda limitación y constituye un caso extremo de inseguridad y exclusión.

En oposición a la corriente que destaca la relación de causalidad entre la educación, el crecimiento y el desarrollo (Escuela de Chicago, BM, OECD, otros), surgió otra corriente. Esta aludió a una fuerte relación entre las instituciones u organizaciones, el crecimiento y el desarrollo. Tuvo, así, una determinada orientación de sus principales exponentes, como William Easterly (2001) hacia los incentivos, Douglas North (1990) hacia las instituciones y William Lewis (1956) hacia las organizaciones. Esta corriente, de manera general, trató de explicar que los incentivos e instituciones generan condiciones para que las organizaciones y las personas se desarrollen.

En línea con lo que sostiene Eduardo Andere (2005), se considera que no es la educación per se la que ocasiona un crecimiento; sin embargo, tampoco es la organización por sí misma la que lo produce. No se trata de interpretar la educación simplemente en términos de cantidad y cobertura, sino más bien, en términos de calidad y realización personal. Además, en países como el nuestro, la oferta formativa es muy dependiente del sector público, que evidencia serios problemas institucionales y de gestión. Es pertinente, entonces, considerar que sin perder de vista el impulso a la educación hay que darle, asimismo, atención a las fallas institucionales que limitan y mediatizan los logros en crecimiento y desarrollo.

c) Educación inicial

Determinadas investigaciones en neurociencias (Bidell & Fischer, 1997; Fischer, 2008; Shonkoff, 2003) confirman la importancia de la educación inicial<sup>4</sup> en el proceso del desarrollo de la persona. Esto se debe a que es el período en que se forma la inteligencia. De la misma manera, implica la formación del conjunto de las facultades psíquicas.

En relación con ello, Knudsen, Heckman, Cameron y Schwarz (2006) desarrollaron cuatro conceptos fundamentales que fueron derivados de sus investigaciones en las neurociencias, la psicología del desarrollo y la economía. Estos son los que siguen: (a) tanto la genética como las experiencias en la infancia temprana influyen en la formación del cerebro del niño y determinan sus capacidades cognitivas, emocionales y sociales; (b) el desarrollo de la estructura neurológica, como también las capacidades de la persona, afectan sus logros posteriores; (c) las capacidades cognitivas, lingüísticas, sociales y emocionales son interdependientes y (d) las habilidades humanas (cognitivas y no cognitivas) se forman mediante una secuencia predecible de períodos sensitivos, donde el desarrollo de circuitos neuronales y los comportamientos son influenciados por el medio, sea positivamente o negativamente.

Knudsen et al. (2006) afirman que durante los primeros seis años de vida el niño construye un complejo sistema neurológico. Este le facilita el poder caminar, expresarse, analizar, jugar, explorar y formar una personalidad única. Añaden que las experiencias en esta etapa forman sus órganos y su estructura mental.

---

<sup>4</sup>La educación inicial se extiende desde el nacimiento hasta los seis años.

En cuanto a la inversión en educación inicial, Heckman (2000), premio Nobel de Economía del año 2000, realizó un estudio costo-beneficio sobre las inversiones en esta etapa. El investigador concluyó que “es una de esas políticas públicas inusuales que promueven la productividad en la economía al mismo tiempo que apela a la justicia social” (2006, pp. 1900-1902). Sus hallazgos revelaron que la tasa de retorno de esta inversión oscila entre un 15 a 17% y que su razón costo-beneficio es de 1 a 8.

Según Heckman (2000), proveer de una educación inicial de calidad a un niño de bajos recursos es una estrategia eficiente para reducir las desigualdades económicas y sociales de origen. Mencionó que, contrariamente, la escuela primaria reduce muy poco los efectos de esta desigualdad, y que las intervenciones más tempranas en el nivel preescolar tienen gran impacto en la reducción de estas diferencias. Explicó, también, que las familias condicionan mucho los resultados que los niños alcanzarán al llegar a la edad adulta, como consecuencia de lo siguiente: (a) las distintas asignaciones de los gastos destinados al cuidado y la educación de los pequeños, (b) la estabilidad de los matrimonios, (c) la violencia, (d) la educación de los padres, entre los principales aspectos.

Por otra parte, un modelo de educación inicial exitoso que permitirá apreciar buenas prácticas y factores críticos es el finlandés (Ministerio de Educación de Finlandia, 2008). Este modelo se asienta sobre dos pilares: (a) la excelencia del profesorado y (b) la lectura, que se incentiva a través de una gran red de bibliotecas públicas. A fin de homologar a los estudiantes, se realizan pruebas que permiten detectar las dificultades en el aprendizaje y los alumnos que presentan problemas pasan a clases temporales de cinco niños por aula y profesores especializados. Al momento que el niño logra nivelarse, vuelve a la clase habitual integrada por veinte alumnos.

En Finlandia, los municipios son los encargados de organizar la enseñanza preescolar, que es gratuita; incluye una comida al día y, en caso de que el niño viviera a más de 5 kilómetros de la escuela, tendrá derecho al transporte gratuito. La jornada dura aproximadamente cuatro horas. Normalmente, los niños reciben la enseñanza en las mismas instalaciones de la guardería. En las clases, los niños aprenden matemáticas, ciencias naturales y del medioambiente, además de arte y cultura, entre otras materias. Los infantes estudian temas nuevos mediante juegos.

El éxito del sistema educativo de este país se centra en la formación del profesorado. La carrera goza de prestigio real en la sociedad finlandesa que confía en la experticia de sus docentes. Entre estos, existen tres tipologías de profesores de inicial: (a) el profesor de aula que es el que imparte todas las materias, (b) el profesor especialista que imparte una materia o temática específica y (c) el profesor de educación especial encargado de los alumnos con necesidades educativas especiales. Todos estos profesores, además de formarse en una Facultad de educación, requieren, para poder enseñar, haber concluido una maestría. Por otro lado, el currículo en ambos procesos formativos demanda del desarrollo de tesis y la malla curricular privilegia los cursos de investigación y de metodologías.

### 3.3. Educación inicial en el Perú

En esta parte se desea mostrar la evolución de la educación inicial en el Perú, ciertas dificultades para avanzar en la cobertura y calidad del servicio, así como información sobre la situación de la niñez en el país. La experiencia peruana no ha estado distante de las líneas directrices que proponían las multilaterales y los foros regionales de educación. Sin embargo, el desempeño educativo nacional se ha visto afectado por limitaciones en aspectos tanto de gestión pedagógica como de calidad de los docentes y, fundamentalmente, de la asignación de recursos. Además, se observa una agudización de estos problemas en las zonas rurales y urbano marginales.

Como señalan determinadas fuentes (Guerrero & Demarini, 2016), a inicios del siglo XX, nobles matronas limeñas<sup>5</sup> se volvieron promotoras de la creación de cunas infantiles y *kindergarten*. El motivo fue su preocupación por las necesidades de la niñez y, particularmente, se avocaron a los hijos de las madres trabajadoras. Estas activistas difundían, mediante su participación en conferencias y la distribución de documentos, la importancia de proteger al niño tempranamente y de cuidar la formación de una personalidad basada en la justicia y el afecto. Igualmente, apelaban al empleo de los métodos de Froebel y de Montessori y la participación de los padres de familia en esta labor educativa.

Solo fue después de 1930 que el gobierno peruano decidió establecer jardines de la infancia con carácter estatal<sup>6</sup>, encargando esta tarea a las hermanas Victoria y Emilia García Boniffatti. Luego seguirían una serie de reformas institucionales<sup>7</sup> que buscarían preparar integralmente al niño para su ingreso a la escuela primaria. En años recientes, el Ministerio de Educación ha establecido como política educativa para el mediano plazo, las siguientes acciones: (a) terminar la universalización de los cinco años, y luego hacer lo propio con los niños de cuatro y tres años, (b) mejorar los programas no escolarizados, (c) atender a los niños menores de tres años y a las niñas del área rural, (d) involucrar a los padres de familia y (e) promover una educación de calidad.

Sobre la Educación inicial en el Perú, Beltrán y Seinfeld (2011, 2012), evidenciaron que, si bien tanto el gasto del sector como la cobertura del servicio educativo en años recientes se han incrementado, estos mayores gastos y cobertura distan aún de ser suficientes para alcanzar la universalización del servicio y mejorar el desempeño. Las investigadoras identificaron los determinantes del rendimiento escolar y observaron el importante impacto de la asistencia a la educación inicial (EI) en el futuro desempeño escolar. Demostraron que si un niño asiste a la EI, su rendimiento en comprensión lectora y lógico matemática aumentan en 34 % y 133 %, respectivamente. No obstante, estos promedios nacionales ocultan significativas disparidades e impacto heterogéneo al considerar los grupos socioeconómicos,

---

<sup>5</sup> La señora Juana Alarco de Dammert y la maestra Elvira García y García, cofundadoras de la Sociedad Auxiliadora de la Infancia, creaban cunas y kindergarten. En estos lugares, brindaban educación elemental, alimentación y cuidados a hijos de madres obreras. Los niños eran atendidos de ocho de la mañana a cinco de la tarde.

la situación geográfica, la lengua materna o la residencia en un distrito pobre; en estos casos, el impacto de la asistencia a la EI en el rendimiento escolar prácticamente es nulo.

Seinfeld y Beltrán (2012) también mostraron la existencia de dos tipos de programas de EI: escolarizados y no escolarizados. En su caso, las instituciones escolarizadas operan con un currículo establecido y con la participación de profesores titulados de EI. En cambio, las instituciones no escolarizadas (PRONOEI) tienen un formato más flexible, a cargo de madres voluntarias de la comunidad que son dirigidas por una docente coordinadora (Cueto & Díaz, 1999).

Al 2010, existían 13,543 instituciones no escolarizadas (PRONOEI) y 20,280 escolarizadas, centros de educación inicial (CEI), que atendían a 222,683 y 1'071,953 infantes respectivamente (Ministerio de Educación del Perú, 2012). El 70 % de los PRONOEI eran rurales y el resto estaban ubicados en zonas urbano marginales. Asimismo, los CEI eran fundamentalmente urbanos.

El trabajo de Seinfeld y Beltrán (2012) validó que las variables vinculadas con la infraestructura y la gestión de la educación son relevantes para explicar el desempeño escolar de los niños, incluso relativamente más importantes que las características socioeconómicas del estudiante y su familia. Constataron, además, que la EI influye en los resultados posteriores que los niños obtienen en la escuela. Además, se verificó que el acceso, la calidad y la conclusión oportuna del nivel preescolar son fundamentales.

De acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística (INEI, 2014), al 2013, el 23,9% de la población se encontraba en situación de pobreza y el 4,7% en extrema pobreza. Del total de pobres se sabe lo siguiente: (a) 63,6% tiene acceso de agua por red pública, (b) 22,1% de los jefes de hogar son mujeres, (c) 79,4% dispone de luz eléctrica, (d) solamente el 33,4% cuenta con servicio higiénico conectado a red pública, (e) 35,9% habla una lengua nativa (f) el 65,1% accede a la telefonía móvil, tal como se apreciará en la Tabla 2.

En cuanto a indicadores de salud, en el 2013, la desnutrición crónica infantil (DCI) en niños menores de cinco años, a nivel rural y urbano, fue de 32,3 % y 10,3 %, respectivamente. Asimismo, la anemia en niños menores de tres años fue de 46,4 % a

---

<sup>6</sup> Hasta antes de esa fecha las instituciones educativas dedicadas a la infancia estaban exclusivamente a cargo del sector privado.

<sup>7</sup> En 1940, se estableció la Inspectoría Nacional de Jardines de la Infancia. Esto se produjo con la finalidad de normar el trabajo de estas instituciones. Asimismo, en 1967, se creó la Supervisión General de Educación Preescolar para tratar de posicionar este nivel en el marco de la planificación educativa. Sin embargo, fue en 1970 cuando se reconoció por primera vez la importancia que para la persona tenía la atención integral del niño en los cinco primeros años de vida. Se le consideró como el primer nivel del sistema educativo definiéndose la estructura siguiente: (a) cunas para los niños de 0 a 3 años de edad y (b) Jardines de Niños para los infantes de 3 a 5 años. En 1973, se buscó replicar una experiencia original iniciada en 1969 en el departamento de Puno con los denominados Wawa Wasi y Wawa Uta ('casa de niños', en quechua y aymara). De esta manera, se oficializó el primer programa no escolarizado para niños de 3 a 5 años, denominándose Proyecto Experimental No Escolarizado de Educación Inicial (PRONOEI). En 1990, se definió como objetivo prioritario el expandir la atención de la primera infancia, así como las actividades que aseguren su desarrollo.

nivel nacional. Por otra parte, el presupuesto de educación como porcentaje del PBI fue cercano al 3 %, distante del 4,5 % de economías como Chile y Colombia, y mucho más distante de la media de los países correspondientes a la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE), 6 %. Pese a estos rezagos, la ejecución de los presupuestos de salud y educación fue de 94,5 % y 79,4 %, respectivamente.

Tabla 2  
*Indicadores de Pobreza Período: 2009 – 2013*

Variable	2009	2010	2011	2012	2013
Pobreza monetaria (%)	33.5 %	30.8 %	27.8 %	25.8 %	23.9 %
Pobreza extrema (%)	9.5 %	7.6 %	6.3 %	6.0 %	4.7 %
Acceso agua por red pública (%)	48.7 %	51.8 %	51.9 %	62.6 %	63.6 %
Jefe de hogar mujer pobre (%)	20.8 %	21.5 %	21.9 %	22.1 %	22.1 %
Dispone de luz eléctrica (%)	66.3 %	69.9 %	73.2 %	75.1 %	79.4 %
Red pública dentro de la vivienda (%)	24.5 %	27.1 %	28.3 %	30.1 %	33.4 %
Accede a telefonía móvil (%)	41.9 %	49.5 %	53.3 %	58.9 %	65.1 %

*Nota.* Adaptado de “Evolución de la pobreza monetaria 2009-2014,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2015.

Recuperado de [https://www.inei.gob.pe/media/cifras\\_de\\_pobreza/informetecnico\\_pobreza2014.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/cifras_de_pobreza/informetecnico_pobreza2014.pdf)

### 3.4. Centro de Atención Integral Alecrim – Compromiso social UCSS

La Universidad Católica Sedes Sapientiae (UCSS)<sup>8</sup> conduce desde el 2005 el Centro de Atención Integral Alecrim, el cual fue creado en el 2001 por la ONG española CESAL<sup>9</sup>, socia estratégica de la universidad. Ambas instituciones, si bien diferentes en su configuración (una es un centro de formación profesional y la otra una gestora de proyectos sociales), comparten un mismo método de intervención, basado en la centralidad de la persona, cuyo enunciado es “[...] el método para conocer un objeto me viene dictado por el mismo objeto [...]” (Giussani, 2008, p. 2).

<sup>8</sup> La UCSS, institución nonprofit, tiene como primera preocupación la dignidad de las personas y el desarrollo de sus capacidades para que puedan servir a la comunidad como profesionales en el campo de la educación, la economía, la salud y la tecnología. Ubicada en la zona periurbana norte de Lima Metropolitana, educa a más de 7,000 alumnos a través de sus seis facultades: Ciencias Económicas, Educación, Salud, Ingeniería, Ingeniería Agraria y Derecho.

<sup>9</sup> El nombre completo viene a ser Centro de Estudios de Solidaridad con América Latina.

Es decir, la racionalidad de la intervención obedece a una observación y conocimiento profundo de la realidad de las personas, de sus necesidades y deseos. De esta forma, las iniciativas son orientadas por un plan. Sin embargo, en la ejecución utilizan cierta discrecionalidad para atender exigencias que afloran del conocimiento progresivo e incremental de lo que acontece en la relación con las familias de la zona.

En Huachipa, más de 2,000 niños trabajan en la labranza de ladrillos, urgidos por la necesidad de apoyar en la generación de ingresos a sus familias. Esta labor la realizan en condiciones no adecuadas (largas jornadas laborales y con una mala nutrición) que los agotan y los llevan a abandonar los estudios en la escuela. La falta de servicios, la lejanía, la insalubridad, los conflictos familiares, entre otros problemas, demandan de soluciones integrales y concatenadas a efectos de ser efectivas y lograr el impacto deseado. Ante este contexto y otros parecidos, la respuesta coherente sería desarrollar una propuesta que incluya acciones en tres componentes: educación, salud y nutrición y acompañamiento familiar. Al mismo tiempo, se ha de considerar que los matices se dan en la implementación donde se interactúa con familias que viven realidades diferentes y demandan un apoyo particular. Frente a todo esto, el desafío es hacerlos protagonistas de su propio desarrollo. Para lograrlo, hay que animarlos, buscarlos, escucharlos y quererlos.

El método utilizado ha llevado a que los profesionales de Alecrim (docentes, nutricionistas, psicólogos, médicos) visiten a las familias para conocer sus necesidades. Todo ello tuvo como objetivo que, producto de esta experiencia, ayudasen a las personas a entender qué sentido tenía lo que estaban haciendo. Igualmente, las animaron a cuestionarse sobre qué debían hacer, considerando sus limitaciones en recursos y capacidades.

Actualmente, la guardería atiende a más de cien niños, en edades de uno a cinco años, y a sus 90 familias correspondientes, de lunes a viernes en el horario de 8:00 a.m. a 4:00 p.m. Dentro de su organización, Alecrim cuenta con una directora, una secretaria administrativa, cinco docentes, tres auxiliares, una nutricionista y una doctora que una vez por semana atiende a los niños y sus familiares. Se cuenta además con el apoyo de alumnas voluntarias de la UCSS.

En cuanto a la educación integral, se ofrece lo siguiente: (a) programas de estimulación temprana y aprestamiento, (b) orientación psicológica y acompañamiento familiar a través del programa de escuela para padres y visitas domiciliarias y (c) actividades educativas y de recreación orientadas a la inserción y vida en comunidad. Cotidianamente se desarrollan diversas actividades que buscan favorecer el desarrollo intelectual y emocional de los niños estimulando sus habilidades y aptitudes artísticas, para lo cual realizan trabajos manuales, bailes y coreografías. El diseño de actividades considera las características particulares de los niños, así como su desarrollo emocional, intelectual y psicomotriz. Existe, además, un círculo de calidad docente.

El programa de atención médica nutricional comprende varias acciones. Estas son las que siguen: (a) la atención diaria de los niños mediante un régimen de alimentación balanceado de cuatro raciones (desayuno, refrigerio, almuerzo y lonche); (b) el control de peso y talla bimestralmente y (c) el control de hematocritos para la evaluación de la anemia. Asimismo, se realizan campañas de prevención,

información y atención a lo largo del año<sup>10</sup>.

Las actividades cívicas y recreativas desarrolladas son las siguientes: (a) los paseos de confraternidad e integración familiar, (b) las actividades de integración y comunicación con padres de familia y (c) desfiles, entre otras actividades de promoción comunal. Además, se realizan actividades de relaciones institucionales con la Posta de Salud, la Defensoría Municipal del niño y Adolescente (DEMUNA), otros centros educativos, la UGEL 06, los comedores populares, el comité de vaso de leche, las ONG.

Durante el 2013, gracias al apoyo de instituciones benefactoras, como UNILEVER, Save the Children, Sonrisas Perú, la ONG italiana AVSI, se logró mejorar la salud y nutrición de 100 niños y 300 miembros de sus familias. Al inicio de dicho año, 14,9 % de la población objetivo de la guardería presentaba desnutrición crónica; al final del año, el porcentaje cayó a 7,9 %. A su vez, la anemia disminuyó en el 60 % de los casos detectados. También, las prácticas sobre hábito de higiene mejoraron en un 30 %.

Posteriormente, durante los años 2015 y 2016, también se dieron mejoras en la salud. Como producto del ingreso de nuevos alumnos, al inicio del año escolar, existían 25 % de niños con anemia. No obstante, al cierre de ambos años, este porcentaje se redujo a 8 % y 5 %, respectivamente.

En lo correspondiente a la formación escolarizada (3 a 5 años), Alecrim complementa la propuesta formativa con iniciativas en los siguientes campos: (a) nutrición (mediante servicio de alimentación, evaluación nutricional, suplementación de sulfato ferroso y complejo B, talleres y consejería a padres y concurso gastronómico); (b) higiene y salud (mediante buenas prácticas de lavado de manos, campaña de pediculosis, campaña de control dental y fluorización y limpieza de Alecrim); (c) medio ambiente (mediante el mantenimiento del biohuerto, capacitación por parte de especialistas y sesiones educativas con los niños) y (d) apoyo familiar (mediante visita y acompañamiento a las familias, talleres y charlas familiares y ventas solidarias).

En el Perú, el gasto promedio por estudiante de educación inicial, durante el 2013, fue de US\$ 760; en contraste, el gasto promedio por estudiante en Alecrim fue de aproximadamente US\$ 2,000. Este monto es aún muy inferior al promedio de los países de la OCDE (más de € 5,000) y, a pesar de ello, es consistente con el propósito de brindar una educación integral, que resulta onerosa debido a que hay que brindar cuatro raciones nutricionales. Por otro lado, se usa de manera intensiva los servicios de distintos profesionales: nutricionistas, psicólogos, médicos, pedagogos. Además, se mantiene y renueva una infraestructura adecuada. Cabe agregar que el método de intervención ha llevado a la UCSS a colaborar con la ONG CESAL en la ejecución de proyectos que tiendan a extender el acompañamiento a las familias de la zona. Esto lo realiza mediante las siguientes actividades: (a) a través de un centro de reforzamiento para los niños del nivel primario, (b) capacitación y un espacio de

---

<sup>10</sup> Estas son las que siguen: campaña de desparasitaje, campaña de prevención ante la pediculosis, campaña de información nutricional, campaña de información sobre sexualidad, entre otras.



encuentro para los adolescentes, (c) fortalecimiento de capacidades a los docentes de la zona y a las autoridades municipales, (d) capacitación laboral para las madres y (e) mejora del hábitat.

#### **4. Discusión y Comentarios finales**

##### **4.1. Discusión**

El rol de universidad cívica de la UCSS se expresa en la organización de sus distintas facultades para proyectarse hacia la sociedad de la que forma parte plenamente comprometida con su entorno y contribuyendo en términos económicos y sociales. Es así que, a las capacidades y competencias de las carreras de nutrición, psicología y enfermería de la Facultad de Ciencias de la Salud, se añaden las habilidades pedagógicas de la carrera de educación inicial de la Facultad de Ciencias de la Educación y Humanidades. Asimismo, estas se complementan con alianzas con las ONG (en este caso, CESAL y sus capacidades para el desarrollo de hábitat y generación de ingresos), empresas que proveen recursos e instituciones que brindan servicios.

Sin embargo, el compromiso no llega a ser ni completo ni articulado, en tanto que a las bondades relacionales de la intervención no se añaden rasgos académicos y científicos. Descuida, así, el registro de datos históricos, el mantenimiento de información de variables críticas y, con ello, limita el carácter experimental y de producción de investigación avocada en el perfeccionamiento de las soluciones.

Adicionalmente, la ausencia de construcción de evidencias restringe la posibilidad de realizar incidencias y formulación de políticas públicas basadas en los hallazgos de esta experiencia. Tampoco debe olvidarse que, si bien los logros son muy favorables en cuanto a reducción de anemia, desnutrición, aprovechamiento educativo y desarrollo de núcleo familiar, lamentablemente, el nivel de sistematización es limitado y la posibilidad de extraer lecciones aprendidas y buenas prácticas, es mínima.

A la luz del análisis sugerido por Goddard (2011), el cual comprende la revisión de una serie de inductores y barreras que favorecen y limitan el desarrollo de vínculos de una universidad cívica con la sociedad, se identificarán ahora determinados aspectos a ser mejorados en el rol cívico de la UCSS:

- La gestión financiera, creación de negocios y atracción de inversión, que podría ser promovida por las facultades de Ingeniería y Ciencias Económicas.
- Desarrollo de evidencia de compromiso cívico mediante las áreas de investigación de las distintas facultades en un esfuerzo multidisciplinario.
- El diseño de los proyectos de investigación cuidando sus impactos y el compromiso UCSS.
- Priorización de las alianzas cívicas en la agenda UCSS por parte de la Alta Dirección.

- Alinear los sistemas de recompensa y reconocimiento a los académicos con el compromiso UCSS y los impactos deseados.
- Vincular la estrategia UCSS con las operaciones relacionadas a sus actividades de compromiso.
- Transparentar los proyectos y presupuestos UCSS.
- Mejorar la percepción burocrática y centrada en sus fines internos de la UCSS.
- Identificación de liderazgos internos y externos.
- Articular con el nivel político.

#### 4.2. Comentarios finales

- Una siguiente investigación va a verificar los logros en cuanto a aprendizajes tanto en matemáticas como comprensión lectora de los graduados de Alecrim en la educación primaria. Se requiere de este nivel de evidencia, para validar con cierto nivel de confianza, el valor añadido de la formación en Alecrim. Sin embargo existen testimonios tanto de docentes como padres de familia quienes reconocen los progresos y desarrollo cognitivo de los niños.
- En el caso peruano, los factores de oferta como la infraestructura y la calidad docente, inciden más significativamente en el desempeño escolar que los factores de demanda, como la pobreza y la desnutrición, de acuerdo con Beltrán y Seinfeld (2012). Luego, la calidad de la infraestructura y el cuerpo profesional multidisciplinario y coordinado por la UCSS, aseguraría las condiciones necesarias para un buen desempeño. A efectos de poder monitorear, y analizar en profundidad estas condiciones, se desarrollará un software que registre la información de entrada y las distintas mediciones de variables de desempeño.
- El método de la intervención de la guardería parte de un encuentro con las familias, con sus necesidades y deseos, e implica, además de acciones concretas, un acompañamiento permanente. Para ello, asistidos por un software, se registrará y analizará la información de visitas familiares a fin de entender cómo favorecen o afectan el progreso de sus niños y plantear correcciones.
- La propuesta integral de Alecrim demanda de la profesionalización de los colaboradores y de una permanente actualización.
- El gasto realizado por alumno exige la participación de instituciones colaboradoras, motivadas por su responsabilidad social.
- La calidad del servicio implica realizar gastos por alumno por encima de la media nacional. Sin embargo, dadas las brechas en salud y nutrición, así como otros niveles de vulnerabilidad de los niños de Huachipa, estas inversiones son justificadas.
- A consecuencia del método de intervención, surgen nuevos proyectos como respuesta a necesidades identificadas, entre los que figuran: (a) saneamiento, (b) guarderías y (c) empleabilidad femenina (35 % de los niños viven solo con sus madres).

- La UCSS asume una postura cívica con determinados logros en la dimensión relacional, sin embargo, existen espacios de mejora que dependerán de la sistematización de la experiencia de Alecrim y del desarrollo de proyectos de investigación.

## REFERENCIAS

- Andere, E. (2005). Profundos cambios al sistema educativo. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 10(24), 276-281.
- Becker, G. S. (1975). *Human Capital* (2.a ed.). New York, USA: Columbia University Press.
- Becker, G. S. (1983). A theory of competition among pressure groups for political influence. *The Quarterly Journal of Economics*, 98(3), 371-400.  
Recuperado de [https://www.jstor.org/stable/1886017?seq=1#page\\_scan\\_tab\\_contents](https://www.jstor.org/stable/1886017?seq=1#page_scan_tab_contents)
- Beltrán, A., & Seinfeld, J. (2011). Hacia una educación de calidad en el Perú: el heterogéneo impacto de la educación inicial sobre el rendimiento escolar. *Documento de Discusión. Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico*.  
Recuperado de <http://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/365/DD1106.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Beltrán, A., & Seinfeld, J. (2012). *La trampa educativa en el Perú*. Lima, Perú: Universidad del Pacífico.
- Bidell, T., & Fischer, K. (1997). Between nature and nurture: the role of human agency in the epigenesis of intelligence. En R. J. Sternberg & E. Grigorenko (Eds.), *Intelligence, Heredity and Environment* (pp. 193-242). Cambridge, United Kingdom: Cambridge University Press.
- Centro de Estudios de Solidaridad con América Latina. (2010). *Las ladrilleras de Huachipa*. Lima, Perú: Autor.
- Cueto, S., & Díaz, J. (1999). Impacto de la educación inicial en el rendimiento en primer grado de primaria en escuelas públicas urbanas de Lima. *Revista de Psicología de la PUCP*, 17(3), 74-91.  
Recuperado de <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/psicologia/article/view/7384/7605>
- Denison, E. (1962). *Measuring the Contribution of Education (and the Residual) to Economic Growth*. Paris, France: OECD.
- Easterly, W. (2001). *The Elusive Quest for Growth: Economists' Adventures and Misadventures in the Tropics*. Cambridge, USA: MIT Press.
- Fischer, K. (2008). Dynamic cycles of cognitive and brain development: Measuring growth in mind, brain, and education. En M. Battro & K. W. Fischer (Eds.), *The educated brain* (pp. 127-150). Cambridge, United Kingdom: Cambridge United Press. Recuperado de <https://www.cambridge.org/core/books/educated-brain/dynamic-cycles-of-cognitive-and-brain-development-measuring-growth-in-mind-brain-and-education/F33E8D3A64003497EE17B74A509C7334>
- Guerrero, G., & Demarini, F. (2016). Atención y educación de la primera infancia en el Perú: avances y retos pendientes. En Grupo de Análisis para el Desarrollo, *Investigación para el desarrollo en el Perú. Once balances* (pp. 163-206). Lima, Perú: Autor. Recuperado de [http://www.grade.org.pe/wp-content/uploads/primerainfancia\\_GG\\_35.pdf](http://www.grade.org.pe/wp-content/uploads/primerainfancia_GG_35.pdf)

- Giussani, L. (2008). *El sentido religioso*. Madrid, España: Ediciones Encuentro.
- Goddard, J. (2009). *Reinventing the civic university*. National Endowment for Science, Technology and Arts.  
 Recuperado de [http://www.nesta.org.uk/sites/default/files/reinventing\\_the\\_civic\\_university.pdf](http://www.nesta.org.uk/sites/default/files/reinventing_the_civic_university.pdf)
- Goddard, J. (2011). *The Civic University*. Recuperado de <http://www.oecd.org/site/eduhecr/47124054.pdf>
- Heckman J. (2000). Policies to foster human capital. *Research in Economics*, 54(1), 3-56.
- Heckman, J. (2006). Skill Formation and the Economics of Investing in Disadvantaged Children. *Science*, 312, 1900-1902.  
 Recuperado de [http://jenni.uchicago.edu/papers/Heckman\\_Science\\_v312\\_2006.pdf](http://jenni.uchicago.edu/papers/Heckman_Science_v312_2006.pdf)
- Higgins, M. D. (2012). Speech at the launch of the Irish Centre for Autism and Neurodevelopmental Research.  
 Recuperado de <http://www.president.ie/en/media-library/speeches/irish-centre-for-autism-nuig>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2015). *Evolución de la pobreza monetaria 2009-2014*.  
 Recuperado de [https://www.inei.gob.pe/media/cifras\\_de\\_pobreza/informetecnico\\_pobrez\\_a2014.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/cifras_de_pobreza/informetecnico_pobrez_a2014.pdf)
- Knudsen, E., Heckman, J., Cameron, J., & Shonkoff, J. (2006). Economic, neurobiological, and behavioral perspectives on building America's future workforce. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 103(27), 10155-10162.
- McIlrath, L. (2015). La Universidad cívica. ¿Un vacío legal y político? *Profesorado. Revista de Currículum y Formación de Profesorado*, 19(1), 26-40.
- Mincer, J. (1958). Investment in human capital and personal income distribution. *Journal of Political Economy*, 66(4), 281-302.
- Mincer, J. (1970). The distribution of labor incomes: a survey. *Journal of Economic Literature*, 8(1), 1-26.
- Mincer, J. (1974). *Schooling, Experience, and Earnings*. New York, USA: Columbia University Press.
- Ministerio de Educación del Perú. (2012). *Plan Estratégico Sectorial Multianual*.  
 Recuperado de [http://www.minedu.gob.pe/files/5042\\_201212260900.pdf](http://www.minedu.gob.pe/files/5042_201212260900.pdf)
- Ministerio de Educación de Finlandia. (2008). *Educación y ciencia en Finlandia*. Helsinki, Finlandia: Gobierno de Finlandia.
- North, D. (1990). *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge, United Kingdom: Cambridge University Press.
- Organization for Economic Cooperation and Development. (1998). *Human Capital Investment. An International Comparison*. Paris, France: UNESCO Press.

- Schultz, T. W. (1959). Investment in man: an economist's view. *Social Science Review*, 33(2), 109-117.
- Schultz, T. W. (1960). Capital formation by education. *Journal of Political Economy*, 68(6), 112-132.
- Schultz, T. W. (1961). Investment in human capital. *American Economic Review*, 51(1), 1-17.
- Schultz, T. W. (1983). La inversión en capital humano. *Educación y Sociedad*, 8(3).
- Sen, A. (1995). *Nuevo examen de la desigualdad*. Madrid, España: Alianza Editorial.
- Sen, A. (2003). *The Importance of Basic Education*. Conferencia llevada a cabo en Edinburgh University.  
Recuperado de  
<http://www.cis.ksu.edu/~ab/Miscellany/basiced.html>
- Sen, A. (2004). *Capital humano y capacidad humana*. Recuperado de [www.red-vertice.com/fep](http://www.red-vertice.com/fep)
- Shonkoff, J. (2003). *From Neurons to Neighborhoods: The Science of Early Childhood Development*. Minnesota, USA: Federal Reserve Bank of Minneapolis.
- Solow, R. M. (1957). Technical change and the aggregate production function. *Review of Economics and Statistics*, 39(3), 312-320.
- Yin, R. (2009). *Investigación sobre estudio de casos, diseño y métodos* (2.a ed.). Londres, Reino Unido: Sage Publications.