



**ANÁLISIS DE LOS FACTORES QUE CONTRIBUYEN Y LIMITAN LOS  
AVANCES DEL PROGRAMA DE EMPRENDIMIENTO “INCUVAL VENTURES”  
QUE GESTIONA LA UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZÁN,  
DURANTE LOS AÑOS 2021-2023, EN LA REGIÓN HUÁNUCO**

Analysis of the Contributing and Limiting Factors Affecting the Progress of the  
'Incuval Ventures' Entrepreneurship Program Managed by the National University  
Hermilio Valdizán (2021–2023), Huánuco Region

**MAIRA MELISA JARA ÁLVAREZ  
KAREN NARDY PARDAVÉ DÁVILA  
MAGALY MAGDALENA CUICAPUSA GALARZA**

Tesis para optar el grado de Magíster en Gerencia de Empresas Sociales para la  
Innovación y el Desarrollo Local

**ASESOR**  
PhD. ADOLFO ESLAVA GÓMEZ

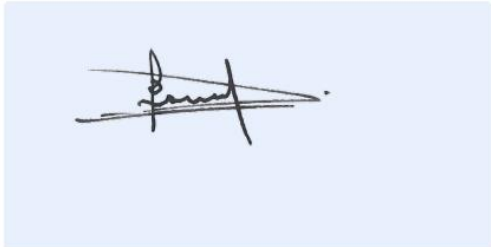
UNIVERSIDAD EAFIT  
Escuela De Finanzas, Economía Y Gobierno  
Medellín  
2025

## Informe de Similitud

Yo, Carlos Torres Hidalgo, docente de la Escuela de Posgrado de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesor de la tesis titulada Análisis de los factores que contribuyen y limitan los avances del programa de emprendimiento "Incuval Ventures" que gestiona la universidad nacional Hermilio Valdizan, durante los años 2021-2023, en la región Huánuco" de las autoras Karen Nardy Pardave Davila, Magaly Magdalena Cuicapusa Galarza y Maira Melisa Jara Alvarez, dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 12%. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software *Turnitin* el 3/03/2025.
- He revisado con detalle dicho reporte y la Tesis o Trabajo de investigación, y no se advierte indicios de plagio.
- Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las pautas académicas.

Lima, 11 de marzo de 2025.

Apellidos y nombres del asesor: <u>Carlos Torres Hidalgo</u>	
DNI: 10471642	Firma
ORCID: 0000-0002-5202-9767	

## DEDICATORIA

A mis padres, Esperanza y Andrés, y a mis dos hermanas, Noelia y Delsy, que celebran mis logros como si fueran suyos, con esa alegría tan genuina que solo se encuentra en la familia. Ustedes son mi mayor fortuna.

A la niña que fui, que miraba el mundo con ojos curiosos, pero sin saber aún que quería devorárselo. Hoy, paso a paso, lo hace con la elegancia de quien descubre que el camino no solo se transita, también se saborea.

A la persona que seré con el paso de los años, como un sutil recordatorio para que siga trabajando en todo aquello que llene su alma.

A mis docentes de la maestría y doble grado, por enseñarme que la gerencia social no solo es un campo de estudio, sino una misión que apasiona y transforma.

**Maira Jara Alvarez**

A Dios, por acompañarme y permitirme estar presente cumpliendo mis objetivos.

A mi madre, mi padre y mis hermanos, por brindarme amor y aliento infinito en este camino que llamamos vida, me llena el corazón saber el orgullo que sienten por mí.

A nuestro asesor, el Magister Carlos Torres, por la buena predisposición, firmeza, energía y amistad a lo largo de la maestría.

A Incuval Ventures, en especial a su equipo técnico, por darnos la oportunidad y confianza de estudiar el impacto que desean lograr en su comunidad.

A "*mi persona*", por las reflexiones y noches en vela que pasamos durante la realización de esta investigación. You are my person, you will always be my person.

A mi fuente de inspiración, Taylor Swift, por siempre ser parte crucial de mi vida, creando el soundtrack perfecto para esta nueva faceta y recordarme que “I’m a really tough kid, I can handle it”.

A mí, por persistir y mantener la esperanza en alcanzar un mundo mejor con valores de respeto, empatía y ética a través de la gestión consciente.

To little old me, they said “babe you gotta fake it til you make it” and I did!

**Karen Nardy Pardavé Dávila**

Dedico esta tesis a Dios por todas las bendiciones y haber permitido culminar con satisfacción la maestría.

A mi esposo e hijos por el apoyo, paciencia y tolerancia que tuvieron en estos años.

A mi madre por su guía y dirección en cada decisión que tomaba.

A nuestro tutor por el tiempo y paciencia que nos brindó en cada asesoramiento.

Finalmente, a los especialistas y participantes del programa Incuval Ventures, por habernos brindado información y hacer posible los resultados de esta investigación.

**Magaly Magdalena Cuicapusa Galarza**

## AGRADECIMIENTOS

### **Maira Jara Alvarez**

Gracias a nuestro asesor, cuya infinita disponibilidad y contagioso positivismo hicieron que cada duda pareciera una oportunidad.

Un agradecimiento especial al equipo de Incuval Ventures, por su profesionalismo y accesibilidad.

A mi mejor amiga, esa que tiene el don de hacerme creer que mis momentos más caóticos no son tan desastrosos. Y que la vida, con suerte, nos siga uniendo en más proyectos y aventuras juntas.

A mi playlist de Spotify, indispensable compañera. Nunca subestimen el poder de una buena playlist para sostener largas horas de trabajo. Gracias "*Purpose - JB*".

Finalmente, gracias a todos los emprendedores huanuqueños, por su dedicación, por creer, por inspirar, por trabajar, por luchar, por resistir; por no abandonar, pero, sobre todo, por darle una oportunidad a mi querido Huánuco, mi hogar.

Gracias por ser parte de este proceso que, entre optimismo, música y colaboración, fue mucho más llevadero.

### **Karen Nardy Pardavé Dávila**

"I'm just a girl trying to find a place in this world and I think that I just found what I'm supposed to be"

Un agradecimiento especial a todas las personas y experiencias que contribuyeron directa e indirectamente con la ejecución de la presente investigación.

Profesor Carlos, muchas gracias por la constante motivación, la paciencia infinita pero sobre todo por compartir sus conocimientos con nosotras durante estos meses, usted es parte fundamental de esta tesis.

A nuestros docentes de EAFIT, los profesores Alex, Adolfo, Diana y Lenis, gracias por introducirnos al mundo de las empresas sociales, la innovación social y el desarrollo local, lo cual fue inspiración para otorgarle un nuevo enfoque a la investigación.

A Incuval Ventures, gracias por brindar a los jóvenes huanuqueños una oportunidad de crecimiento fuera de las aulas universitarias y guiarlos a potenciar sus habilidades empresariales y sociales.

A todas las personas que conocí y contribuyeron a reafirmar mi vocación por el tema social en mis experiencias de voluntariado, pasantías y viajes, gracias por expandir mis horizontes y hacerme pensar fuera de la caja, atesoro esas memorias y me comprometo a seguir creando muchas más.

A mis amistades verdaderas, my chosen family, porque aunque los encuentros frecuentes se redujeron a vernos dos veces al año, gracias por seguir manteniendo los valores que los caracterizan haciendo que el sentimiento al reencontrarnos siga siendo el mismo.

Por supuesto, agradecer a mi equipo de tesis, Maira y Magaly, gracias por la confianza y el compromiso que asumimos al agruparnos, agradezco no solo haber conocido increíbles profesionales sino también grandes seres humanos.

Mamá, papá, hermanos, ¡lo logré!, gracias por creer en mí aun cuando ni yo misma lo hacía, gracias por quedarse ahí y verme brillar. Su constante apoyo y aliento para salir de mi zona de confort y descubrir mi pasión lo es todo para mí. Los amo, esto es para ustedes.

### **Magaly Magdalena Cuicapusa Galarza**

Extiendo mi agradecimiento a la Universidad Nacional Hermilio Valdizán y a la Dirección de Incubadora de Empresas - Incuval Ventures de la Región Huánuco, por permitirnos realizar nuestra investigación en su comunidad universitaria. Valoramos el tiempo que nos brindaron para hacer posible nuestro trabajo de investigación.

Asimismo, agradecer a la Pontificia Universidad Católica del Perú, por darnos la oportunidad de profundizar conocimientos a través de los diversos docentes especialistas en Gerencia social.

Finalmente, agradecer a nuestro asesor, el Magister Carlos Torres Hidalgo, por su tiempo, disposición, paciencia y sugerencias que nos ha brindado en el desarrollo de la presente tesis de investigación.

## RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación expone un análisis del programa de emprendimiento Incuval Ventures, gestionado por la Universidad Nacional Hermilio Valdizán en la región de Huánuco, Perú. El estudio se centra en identificar los factores que contribuyen y limitan los avances del programa durante los años 2021 a 2023, con el fin de proponer mejoras para su gestión y sostenibilidad.

La investigación aborda la problemática de la informalidad y el bajo nivel de emprendimiento en Huánuco, dos factores que afectan negativamente el desarrollo económico y social de la región. Incuval Ventures surge como una iniciativa para promover la formalidad empresarial y el desarrollo de emprendimientos sostenibles, contribuyendo a la mejora de la calidad de vida de la población.

Se utiliza un enfoque metodológico mixto, combinando datos cuantitativos (encuestas a 49 emprendedores) y cualitativos (entrevistas y grupos focales y revisión documentaria). Esta combinación de métodos permite obtener una visión integral de la gestión del programa, las percepciones de los participantes y los logros alcanzados.

La tesis explora la implementación del programa, incluyendo estrategias de participación e inclusión, logros obtenidos, y estrategias de sostenibilidad, evaluando la percepción de emprendedores y autoridades universitarias.

Finalmente, la propuesta aplicativa busca fortalecer la etapa de aceleración de los emprendimientos hacia la formación de empresas BIC (Beneficio e Interés Colectivo). Esta estrategia busca consolidar la sostenibilidad de los emprendimientos y alinear su objetivo con los principios de triple impacto: económico, social y ambiental. Se espera que esta propuesta contribuya al desarrollo de empresas formalizadas que generen un impacto positivo en la región de Huánuco.

## **ABSTRACT**

This research presents an analysis of the Incuval Ventures entrepreneurship program, managed by the Universidad Nacional Hermilio Valdizán in the Huánuco region of Peru. The study focuses on identifying the factors that contribute to and limit the program's progress between 2021 and 2023, with the aim of proposing improvements for its management and sustainability.

The research addresses the issues of informality and the low level of entrepreneurship in Huánuco, two factors that negatively impact the region's economic and social development. Incuval Ventures emerges as an initiative to promote business formalization and the development of sustainable ventures, contributing to improving the quality of life for the population.

A mixed methodological approach is used, combining quantitative data (surveys of 49 entrepreneurs) and qualitative data (interviews, focus groups, and document review). This combination of methods allows for a comprehensive view of the program's management, participants' perceptions, and the achievements made.

The thesis explores the implementation of the program, including participation and inclusion strategies, achievements obtained, and sustainability strategies, evaluating the perceptions of entrepreneurs and university authorities.

Finally, the applied proposal aims to strengthen the acceleration phase of ventures toward the formation of BIC (Benefit and Collective Interest) companies. This strategy seeks to consolidate the sustainability of the ventures and align their goals with the principles of triple impact: economic, social, and environmental. It is expected that this proposal will contribute to the development of formalized businesses that generate a positive impact in the Huánuco region.

# ÍNDICE

DEDICATORIA .....	3
AGRADECIMIENTOS .....	5
RESUMEN EJECUTIVO .....	7
ABSTRACT .....	8
ÍNDICE DE TABLAS .....	11
ÍNDICE DE FIGURAS .....	12
CAPÍTULO I – INTRODUCCIÓN .....	13
1.1 Planteamiento del problema .....	13
1.2 Objetivos .....	15
1.2.1 Objetivo General .....	15
1.2.2 Objetivos específicos .....	15
1.3 Justificación .....	16
CAPÍTULO II - MARCO CONTEXTUAL .....	18
2.1 Contexto social y normativo .....	18
2.1.1 Contexto social .....	18
2.1.2 Contexto Normativo .....	21
2.1.3 Descripción del proyecto materia de la investigación .....	23
CAPÍTULO III - MARCO TEÓRICO .....	27
3.1 Síntesis de Investigaciones relacionadas .....	27
3.2 Enfoques .....	30
3.3 Conceptos Principales .....	33
CAPÍTULO IV - DISEÑO METODOLÓGICO .....	39
4.1 Estrategia Metodológica .....	39
4.2 Diseño muestral .....	39
4.3 Variables e indicadores .....	41
4.4 Unidades de análisis .....	43
4.5 Fuentes de información .....	43
4.6 Instrumentos de investigación .....	43
4.7 Procedimientos de información .....	44
4.7.1 Procedimientos de validación de instrumentos .....	44
4.7.2 Procedimientos de levantamiento de datos .....	47
4.7.3. Procedimiento de procesamiento de datos .....	49
4.7.4. Procedimiento de análisis de información (Matriz) .....	50
CAPÍTULO V - PRESENTACIÓN DE RESULTADOS Y ANÁLISIS DE HALLAZGOS .....	52
5.1 Estrategias de implementación de los componentes y de participación e inclusión del programa .....	52

5.1.1 Estrategias de implementación de los componentes.....	52
5.1.2 Estrategias de implementación de la participación.....	59
5.1.3 Estrategias de inclusión .....	65
5.2 Valoración del programa por los emprendedores y las autoridades de la universidad .....	69
5.2.1 Valoración del programa por los emprendedores.....	69
5.2.2 Valoración de programa por las autoridades de la universidad .....	75
5.3 Logros y estrategias de sostenibilidad de programa .....	77
5.3.1 Logros del programa.....	77
5.3.2 Estrategias de sostenibilidad.....	81
CAPÍTULO VI - CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	84
6.1 Conclusiones.....	84
6.1.1 Conclusiones respecto a las estrategias de implementación de los componentes y de participación e inclusión del programa. ( <i>Resultado 5.1</i> ).....	85
6.1.2 Conclusiones respecto a Identificar la valoración del programa por los emprendedores y las autoridades de la universidad. ( <i>Resultado 5.2</i> ).....	85
6.1.3 Conclusiones respecto a Identificar los logros y las estrategias de sostenibilidad del programa. ( <i>Resultado 5.3</i> ) .....	86
6.2 Recomendaciones.....	87
6.2.1 Para fortalecer las estrategias de implementación de los componentes y de participación e inclusión del programa ( <i>Conclusión 1, incisos a, b y c</i> ):.....	87
6.2.2 Para fortalecer la valoración del programa por los emprendedores y las autoridades de la universidad ( <i>Conclusión 2, incisos d y e</i> ):.....	87
6.2.3 Para fortalecer los logros y las estrategias de sostenibilidad del programa ( <i>Conclusión 3, incisos f y g</i> ):.....	88
CAPÍTULO VII - PROPUESTA APLICATIVA .....	90
7.1 Estrategias para fortalecer la aceleración de los emprendimientos de Incuval Ventures hacia las empresas BIC (Beneficio e Interés Colectivo). .....	90
7.2 Descripción de la propuesta .....	90
7.3 Desarrollo de los componentes de la propuesta correctiva.....	92
7.4 Organización .....	94
7.5 Recursos de implementación y operación .....	95
BIBLIOGRAFÍA.....	96
ANEXOS.....	100

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Mercado laboral en la ciudad de Huánuco .....	14
Tabla 2. Población Censada en Edad de Trabajar – Según Provincia .....	18
Tabla 3. Población Censada en Edad de Trabajar – Sexo .....	19
Tabla 4. Población Censada en Edad de Trabajar – Urbana .....	19
Tabla 5. Población Censada en Edad de Trabajar – Rural .....	20
Tabla 6. Mercado Nivel Educativo Alcanzado de 15 años a más (NEA).....	20
Tabla 7. Mercado Nivel Educativo Alcanzado de 15 años a más (NEA) – Rural y Urbano	21
Tabla 8. Programas de Incuval Ventures .....	24
Tabla 9. Capacitaciones, talleres, mentorías .....	56
Tabla 10. Número de Inscritos dentro del programa Incuval Ventures .....	58
Tabla 11. Participación activa .....	62
Tabla 12. Perfil de participantes.....	63
Tabla 13. Género de los emprendedores encuestados.....	66
Tabla 14. Edad de los emprendedores encuestados .....	67
Tabla 15. Porcentaje de respuestas obtenido por los emprendedores.....	71
Tabla 16. Emprendimientos ejecutados por año .....	79
Tabla 17. Variación Porcentual Anual de los Emprendimientos Postulados.....	80
Tabla 18. Operativización del plan de validación y escalamiento comercial, y actividades de acceso a rondas de financiamiento puente .....	92
Tabla 19. Modelo de inserción del enfoque de empresa BIC .....	93

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Ubicación Geográfica de la Ciudad de Huánuco .....	18
Figura 2. Distribución Geográfica de los Encuestados .....	67

## **CAPÍTULO I – INTRODUCCIÓN**

### **1.1 Planteamiento del problema**

La ola de emprendimiento en los últimos años ha tenido un impacto en el país que se ve representado en las cifras macroeconómicas del Perú. El INEI (2020) señala que la economía peruana experimentó un crecimiento promedio anual del 4,8% entre 1993 y 2019. Durante la última década (2010-2019), la tasa de crecimiento interanual fue del 4,5%, mientras que en el último quinquenio, del 2015 al 2019, obtuvo un ritmo promedio del 3,2% anual. A su vez, el Banco Mundial, señala la rápida recuperación frente a la pandemia del 2020; mencionando que, a pesar de la acelerada inflación del 2021, dos de los grandes soportes fueron el dinamismo del consumo privado y las exportaciones. También, se aplaude las acciones llevadas a cabo por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), órgano regulador de la moneda nacional y administrador de las reservas internacionales, donde se elevó la tasa de referencia hasta 7, 75% en enero del presente año para reducir los niveles inflacionarios.

Uno de los grandes motivos para que todo ello ocurra, se atribuye al incremento de la población económicamente activa, que es mayormente representada por el “peruano de a pie”, quién se caracteriza por la resiliencia y la necesidad de seguir adelante frente a las circunstancias. El peruano de hoy en día, si bien es cierto, trabaja incansablemente para cubrir sus necesidades diarias, el limitado nivel de educación junto a las malas prácticas laborales vulnera los derechos del trabajador y los exponen a riesgos, sometiéndolos a optar en ocasiones por la informalidad. Según el INEI (2021), manifiesta que la tasa de empleo informal en el país alcanzó el 76.8% en 2021, lo que representa un incremento de 1.5% respecto a 2020 y de 4.1% en comparación con 2019. Respecto a las zonas urbanas, se estima que la informalidad abarcaba al 71.4% de los trabajadores, sumando un total de 9 millones 446 mil 300 personas. Por otro lado, en el ámbito rural, el 95.3% de la población ocupada registrada se encontraba en condiciones de informalidad.

Por lo tanto, se puede afirmar que la informalidad en el Perú es un problema con el que se viene luchando fervientemente pues afecta el desarrollo de la nación. Las personas que se hallan trabajando dentro este grupo fuera del marco legal carecen de oportunidades y se hallan expuestas a la inseguridad laboral y demás factores perjudiciales.

Recordemos que, la Declaración Universal de Derechos Humanos, documento adoptado por la Asamblea General de las Naciones Unidas en su Resolución 217 A (III), el 10 de diciembre de 1948 en París, abarca 30 artículos que promueven el respeto de los derechos fundamentales del ser humano, como una vida digna bajo

igualdad y justicia. Es así que, el Artículo 23 expone que “*Toda persona tiene derecho al trabajo, a la libre elección de su trabajo, a condiciones equitativas y satisfactorias de trabajo y a la protección contra el desempleo.*” De este modo, nos cuestionamos si de cumplir cabalmente dicho enunciado, por qué hay tanto descontento frente a las condiciones laborales actuales del país, en esencial para que en la población rural (fuera de la urbe limeña) más del 90% de personas sean informales.

De igual forma, Ila Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible establece como Objetivo de Desarrollo Sostenible N°8 fomentar un crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, garantizando empleo pleno, productivo y trabajo digno para todas las personas.

Asimismo, respecto al mercado laboral, se expone la siguiente tabla con las estadísticas recopiladas hasta el 2020:

*Tabla 1. Mercado laboral en la ciudad de Huánuco*

<b>A nivel nacional</b>	<b>En Huánuco</b>
300 mil personas ingresan anualmente a la fuerza del trabajo.	2 800 personas
1,7 millones de jóvenes (15-29) no trabajan ni estudian.	38 800 jóvenes
423 mil jóvenes (15-29) se encuentran desempleados.	6 900 jóvenes
2,0 millones de trabajadores se encuentran inadecuadamente ocupados.	25 700 trabajadores
55% de las mujeres laboran como subempleadas.	74% mujeres
73% de los trabajadores laboran en situación de informalidad	87% trabajadores

*Fuente: Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. Elaboración: propia.*

Al respecto, la Universidad Nacional Hermilio Valdizán de Huánuco (UNHEVAL), vista esta problemática, en noviembre de 2016 inician con la creación del área de Emprendimiento e Incubadora de Empresas como parte de la dirección de Transferencia e Innovación, para llevar las ideas innovadoras al campo real y apoyar la creación de empresas en la población estudiantil de la universidad como la región, según Estatuto Resolución Asamblea Universitaria N°0008-2017-UNHEVAL del 18 de enero de 2017 en su artículo N° 243 y en concordancia con la Ley Universitaria N°30220, Artículo N°52 Incubadora de empresas. Para enero del 2021 fue creada

la Dirección de Incubadora de Empresas de la UNHEVAL con Estatuto Resolución de Asamblea Universitaria N°03-2021-UNHEVAL del 25 de enero de 2021 en su Artículo 215. "La Dirección de Incubadora de Empresas es la responsable de dirigir, coordinar y promover la iniciativa de los estudiantes para la creación de pequeñas y microempresas de propiedad de los estudiantes". La dirección de Incubadora de Empresas inicia funciones en diciembre del 2021.

Asimismo, se expone que, debido al impacto de la pandemia, el número de graduados por programa ha sido lento en todos los años analizados. Aunque se cuenta con una cantidad considerable de inscritos, Incuval Ventures enfrenta el desafío de que los estudiantes y emprendedores que acceden a sus servicios de mentorías, asesorías y otros apoyos logren completar las clases y, en el mejor de los casos, participen para obtener un fondo semilla.

En este contexto, la investigación buscará responder a la pregunta general: ¿Cuáles son los factores que contribuyen y limitan los avances del programa de emprendimiento Incuval Ventures, gestionado por la Universidad Nacional Hermilio Valdizán en la región de Huánuco, durante los años 2021 al 2023? Para abordar esta cuestión, se plantean las siguientes preguntas específicas: ¿Cuál es la estrategia de implementación de los componentes y de participación e inclusión del programa? ¿Cuáles son los logros y las estrategias de sostenibilidad del programa? ¿Cuál es la valoración del programa por parte de los emprendedores y las autoridades de la universidad?

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo General**

Identificar los factores que contribuyen y limitan a los avances del programa de emprendimiento Incuval Ventures que gestiona la Universidad Nacional Hermilio Valdizán en la región Huánuco, a través del análisis de las estrategias de implementación de los componentes y de participación e inclusión del programa; el análisis de los logros y estrategias de sostenibilidad así como también la valoración del programa por los emprendedores y autoridades de la universidad, con la finalidad de formular una propuesta que facilite la implementación del programa.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

OE1. Analizar las estrategias de implementación de los componentes y de participación e inclusión del programa.

OE2. Identificar los logros y las estrategias de sostenibilidad del programa.

OE3. Identificar la valoración del programa por los emprendedores y las autoridades de la universidad.

OE4. Formular una propuesta de mejora a la gestión y estrategia de sostenibilidad del programa.

### **1.3 Justificación**

El presente proyecto de investigación trasciende la simple exploración académica y se convierte en una contribución vital al campo de la gerencia social, un espacio donde la teoría se funde con la acción para generar transformaciones reales en las comunidades. En Huánuco, donde los problemas de informalidad laboral y emprendimientos incipientes han arraigado desafíos estructurales, los efectos negativos son evidentes: la informalidad perpetúa la precariedad en las condiciones de trabajo, limita el acceso a beneficios sociales, reduce la recaudación fiscal necesaria para implementar políticas públicas y restringe el crecimiento económico sostenible. Estos efectos impactan no solo en los individuos, sino en el desarrollo integral de la región, dificultando la reducción de desigualdades y la promoción de un entorno propicio para la formalización y el progreso empresarial. En este contexto, esta investigación encuentra su razón de ser al ofrecer una visión que no solo diagnostica, sino también propone soluciones que nacen del tejido mismo de la sociedad huanuqueña.

La gerencia social, con su llamado ineludible a armonizar los intereses de actores públicos, privados y comunitarios, encuentra aquí un aliado en la exploración de cómo Incuval Ventures construye espacios de esperanza y acción colectiva. Esta incubadora de empresas, gestionada por la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, se erige como un puente entre la visión académica y las aspiraciones de emprendedores que, a pesar de las adversidades, buscan transformar a través de la formalidad y la sostenibilidad. En este contexto, la investigación se convierte en un ejercicio de escucha activa, de comprensión profunda de cómo las políticas, las estrategias y las percepciones pueden tejer un entramado que impulse el desarrollo.

El vínculo con la gerencia social no es solo una conexión tangencial, sino el eje que da sentido a cada una de las preguntas y hallazgos de este estudio. Incuval Ventures no opera en un vacío, sino en un escenario donde convergen voluntades, intereses y desafíos que demandan gestión consciente y liderazgo transformador. Al desentrañar las estrategias de participación e inclusión, al descubrir cómo los

logros y las limitaciones del programa impactan en la vida de los emprendedores, y al formular propuestas que refuercen su sostenibilidad, esta investigación dialoga directamente con los principios de la gerencia social: la inclusión, la justicia y la sostenibilidad como pilares del cambio.

Pero hay más. Esta investigación no solo mide resultados; revela historias. Historias de mujeres que desafían las estadísticas, de jóvenes que convierten ideas en oportunidades, de comunidades que encuentran en el emprendimiento un camino hacia el buen vivir. Y es en esas historias donde la gerencia social cobra vida, donde las estrategias se convierten en oportunidades reales, donde los indicadores se traducen en dignidad humana.

Si algo justifica este trabajo, es su capacidad de tender puentes entre lo académico y lo humano, de proponer soluciones que nacen del territorio y retornan a él enriquecidas por la reflexión crítica y el compromiso con la equidad. En un mundo donde las cifras suelen opacar las voces, esta investigación elige escuchar, comprender y actuar, fiel al espíritu de la gerencia social que no se conforma con observar la realidad, sino que aspira a transformarla.

Expuesto ello, esta investigación recuerda que, en el campo de la gerencia social, cada estrategia diseñada, cada logro alcanzado y cada propuesta formulada son pasos hacia un mundo donde la inclusión y la sostenibilidad sean más que aspiraciones: sean realidades palpables para quienes más las necesitan.

Finalmente, este proyecto fue factible gracias al apoyo de las autoridades universitarias, como el Vicerrector de Investigación de la UNHEVAL y el Director de Incuval Ventures, así como el acceso a los participantes para entrevistas y consultas. Además, se contó con los recursos y el espacio físico necesarios para implementar capacitaciones y talleres. El impacto esperado fue responder a los vacíos y necesidades que aún persisten en el logro de las metas de Incuval Ventures, a través de la recolección de datos obtenidos mediante el trabajo conjunto con profesores, especialistas y la colaboración de los mismos participantes.

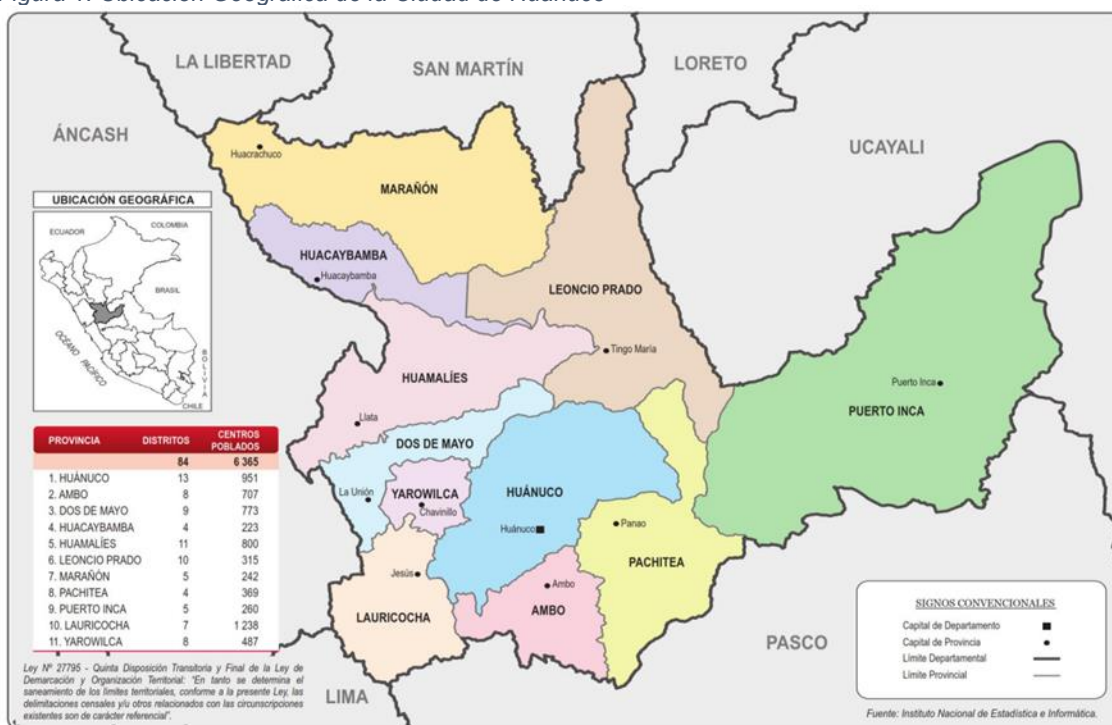
## CAPÍTULO II - MARCO CONTEXTUAL

### 2.1 Contexto social y normativo

#### 2.1.1 Contexto social

Ubicada en el centro del Perú, la ciudad de Huánuco cuenta con una población censada hasta el 2017 de 721 mil 47 personas, con una población económicamente activa de 462 mil 483 personas (Cifra calculada por el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo a través de los datos de la Encuesta Nacional de Hogares - ENAHO 2019).

Figura 1. Ubicación Geográfica de la Ciudad de Huánuco



Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática, Huánuco, Resultado Finales 2018

Tabla 2. Población Censada en Edad de Trabajar – Según Provincia

Provincia	PET	%
Huánuco	218174	74.4
Ambo	37117	73
Dos de Mayo	23214	69.8
Huacaybamba	11479	69.4
Huamalíes	36546	70.2

Leoncio Prado	92353	72.3
Marañón	17823	66.9
Pachitea	33462	68.1
Puerto Inca	21277	65.4
Lauricocha	13775	72.8
Yarowilca	14051	70.6
<b>Total</b>	<b>519271</b>	<b>72</b>

Fuente: INEI – Tomo 4, Censo 2017

La PET se encuentra considerado entre las edades de 14 a más años; registrado una cantidad 519 mil 271 personas en Huánuco, las cuales representan el 72,0% de la población total.

Según la información presentada en el cuadro, se puede deducir que la provincia que ostenta mayor proporción de población en edad de trabajar (PET) es Huánuco, con un porcentaje de 74.4%. Esta cifra resalta el hecho de que una parte significativa de la población en Huánuco se encuentra en edad laboral.

Por otro lado, la provincia con la menor proporción de población en edad de incorporarse al mercado laboral, se evidencia en Puerto Inca, con un porcentaje de 65.4%. Esto sugiere que un porcentaje relativamente menor de su población se encuentra en la franja de edad considerada como edad laboral.

Tabla 3. Población Censada en Edad de Trabajar – Sexo

Sexo	PET	%
Hombre	254471	49.1
Mujer	264800	50.9
<b>Total</b>	<b>519271</b>	<b>100</b>

Fuente: INEI – Tomo 4, Censo 2017

Podemos observar en el censo realizado el 2017 se muestra que la población en edad de trabajar es de 519 mil 271 personas en el departamento, de las cuales las 264 mil 800 personas son mujeres y 254 mil 471 personas son hombres.

Tabla 4. Población Censada en Edad de Trabajar – Urbana

Sexo	PET	%
Hombre	134766	26

Mujer	144401	27.7
<b>Urbana</b>	<b>279167</b>	<b>53.7</b>

Fuente: INEI – Tomo 4, Censo 2017

Se evidencia hasta el año 2017 que son las mujeres de la región quienes hasta aquel momento ocupaban el 53.7% en el área urbana.

Tabla 5. Población Censada en Edad de Trabajar – Rural

Sexo	PET	%
Hombre	119705	23.1
Mujer	120399	23.2
<b>Rural</b>	<b>240104</b>	<b>46.3</b>

Fuente: INEI – Tomo 4, Censo 2017

Se evidencia hasta el año 2017 que son las mujeres de la región nuevamente quienes hasta aquel momento ocupaban el 23.2% en el área rural.

Tabla 6. Mercado Nivel Educativo Alcanzado de 15 años a más (NEA)

NEA	2017	%
Sin nivel	56223	11.2
Inicial	1493	0.3
Primaria	147988	29.3
Secundaria	180259	35.8
Superior	118271	23.4
Sup. No Universitaria	37848	7.5
Sup. Universitaria	80423	15.9
<b>Total</b>	<b>504234</b>	<b>100</b>

Fuente: INEI – Tomo 1, Censo 2017

Según el nivel educativo, en 2017, la población de Huánuco que cursó al menos un año de educación secundaria fue de 180,259 personas. De manera similar, quienes alcanzaron algún nivel de educación superior sumaron 118,271. Por otro lado, el porcentaje de la población que cursó al menos un año o grado de educación primaria se mantuvo en un nivel bajo, alcanzando el 29,3%. La población sin nivel educativo y la que estudió por lo menos algún año de educación inicial representó en el censo un 11,2%.

Tabla 7. Mercado Nivel Educativo Alcanzado de 15 años a más (NEA) – Rural y Urbano

NEA	2017	%
Sin nivel	13953	5.1
Inicial	622	0.2
Primaria	53029	19.5
Secundaria	103227	38
Superior	101244	37.2
<i>Sup. No Universitaria</i>	<i>29709</i>	<i>10.9</i>
<i>Sup. Universitaria</i>	<i>71535</i>	<i>26.3</i>
<b>Urbana</b>	<b>272075</b>	<b>100</b>
Sin nivel	42270	18.2
Inicial	871	0.4
Primaria	94959	40.9
Secundaria	77032	33.2
Superior	17027	7.3
<i>Sup. No Universitaria</i>	<i>8139</i>	<i>3.5</i>
<i>Sup. Universitaria</i>	<i>8888</i>	<i>3.8</i>
<b>Rural</b>	<b>232159</b>	<b>100</b>

Fuente: INEI – Tomo 1, Censo 2017

En cuanto al área de residencia, la población de 15 años o más en zonas urbanas tuvo un mayor acceso a la educación superior en comparación con la población rural. En este sentido, el 37,2% de los habitantes urbanos cursó al menos un año de educación superior, mientras que en las zonas rurales esta proporción fue del 7,3%.

Del mismo modo, el 38,0% de la población urbana cursó al menos un año de educación secundaria, mientras que en el área rural esta proporción fue del 33,2%. Es importante destacar que, en el ámbito rural, el porcentaje de personas con educación secundaria llegó al 33,2%. En cuanto a la población sin nivel educativo, esta representó el 5,1% en las zonas urbanas y el 18,2% en las rurales.

## 2.1.2 Contexto Normativo

### *Normativa Internacional*

Declaración Universal de los Derechos Humanos 1948. La Declaración Universal de los DDHH estipula en su Artículo 23 que:

*1. Toda persona tiene derecho al trabajo, a la libre elección de su trabajo, a condiciones equitativas y satisfactorias de trabajo y a la protección contra el desempleo.*

*2. Toda persona tiene derecho, sin discriminación alguna, a igual salario por trabajo igual.*

*3. Toda persona que trabaja tiene derecho a una remuneración equitativa y satisfactoria, que le asegure, así como a su familia, una existencia conforme a la dignidad humana y que será completada, en caso necesario, por cualesquiera otros medios de protección social.*

De igual forma, La Declaración Universal de los DDHH expone en el Artículo 25 lo siguiente:

1. Toda persona tiene derecho a un nivel de vida adecuado que le asegure, así como a su familia, la salud y el bienestar, y en especial la alimentación, el vestido, la vivienda, la asistencia médica y los servicios sociales necesarios; tiene asimismo derecho a los seguros en caso de desempleo, enfermedad, invalidez, vejez u otros casos de pérdida de sus medios de subsistencia por circunstancias independientes de su voluntad. (ONU, 1948)

### *Normativa Nacional*

Ley General de Inspección del Trabajo: La Ley N° 28806 establece el marco legal para la inspección laboral en el Perú. La inspección laboral tiene un papel importante en la identificación y regulación de la informalidad laboral.

Normativas para trabajadores independientes y por cuenta propia: Aunque no hay una ley específica que aborde la informalidad laboral en este ámbito, se han implementado medidas para promover la formalización de trabajadores independientes y por cuenta propia, como la posibilidad de registrarse como "Régimen Único Simplificado" en el sistema tributario.

Las leyes y normativas mencionadas están directamente relacionadas con la creación de Incuval Ventures. Ante el contexto que atravesaba Huánuco, se tomó la decisión de implementar un nuevo programa que impulsara el emprendimiento y redujera la informalidad. El objetivo es proporcionar herramientas a los participantes para que puedan desarrollar sus potencialidades, evitando así que, debido a la falta de oportunidades, se vean obligados a aceptar empleos en los que sus derechos laborales sean vulnerados, garantizando al mismo tiempo la protección social. Incuval Ventures se constituye bajo la siguiente base legal:

- ✓ Ley Universitaria N° 30220
- ✓ Estatuto de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán.
- ✓ Reglamento general de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán.

En concordancia al artículo 52° de la Ley Universitaria establece que "La universidad, como parte de su actividad formativa, promueve la iniciativa de los estudiantes para la creación de pequeñas y microempresas de propiedad de los estudiantes, brindando asesoría o facilidades en el uso de los equipos e instalaciones de la institución. Los órganos directivos de la empresa, en un contexto formativo, deben estar integrados por estudiantes. Estas empresas reciben asesoría técnica o empresarial de parte de los docentes de la universidad y facilidades en el uso de los equipos e instalaciones. Cada universidad establece la reglamentación correspondiente". De acuerdo con el Artículo N°215 del estatuto, "la Dirección de Incubadora de Empresas es la responsable de dirigir, coordinar y promover la iniciativa de los estudiantes para la creación de pequeñas y microempresas de propiedad de los estudiantes". Y en cumplimiento de la normativa antes expuesta, se considera oportuno regular los procedimientos de la "Incubación de Empresas" en el entorno de la UNHEVAL.

A los efectos de este reglamento, se definen los siguientes términos:

- ✓ UNHEVAL: Universidad Nacional Hermilio Valdizán – Huánuco.
- ✓ VRI: Vicerrectorado de Investigación.
- ✓ Dirección de Incubadora de Empresas: Encargada de la administración, creación y funcionamiento de la incubadora de empresas.
- ✓ Incubadora de Empresas (Incuval Ventures): Área destinada a la gestión y desarrollo emprendedor, cuyo objetivo es promover las iniciativas de estudiantes, egresados y emprendedores, tanto locales como nacionales, para la creación y crecimiento de pequeñas y microempresas. Ofrece servicios de consultoría, capacitación y asistencia técnica para el desarrollo de nuevos negocios, apoyando a los emprendedores en la formulación de ideas de negocio, creación de modelos de negocio, entrada al mercado, y proporcionando mentorías, asesorías y acompañamiento para madurar sus proyectos y productos.

### **2.1.3 Descripción del proyecto materia de la investigación**

Incuval Ventures, es la incubadora de empresas representante de la UNHEVAL que apoya y alienta el espíritu emprendedor, fomenta el incremento de propuestas de innovación a través de la creación de empresas, busca el desarrollo

de las capacidades de los huanuqueños y los impulsa a optar por un negocio formal con todas las herramientas de superación y asesoría a los emprendedores para hacer crecer sus empresas de manera exitosa. Incuval Ventures cuenta con los siguientes programas.

Tabla 8. Programas de Incuval Ventures

Pre incubación	Dirigido a personas con una idea o proyecto en fase inicial. El perfil ideal es alguien con capacidad de liderazgo, habilidades básicas para materializar propuestas y un enfoque en la innovación. Se busca que el participante sea capaz de desarrollar un emprendimiento con el encaje problema-solución.
Incubación	Los participantes deben tener una startup con un Producto Mínimo Viable (MVP) en proceso de validación o lanzamiento. Se seleccionan emprendedores comprometidos con el desarrollo de su modelo de negocio, buscando alcanzar el encaje producto-mercado.
Post Incubación	Este programa está enfocado a emprendedores con un negocio validado o lanzado, dispuestos a avanzar hacia una aceleración empresarial. Los participantes deben ser solucionadores de problemas, persistentes y con visión de futuro.
Lanza tu Start Up	Este programa está destinado a equipos donde al menos un miembro sea estudiante de la UNHEVAL y esté matriculado. Los participantes deben tener una idea de negocio desarrollada y estar enfocados en alcanzar el capital semilla.

Fuente: Incuval Ventures. Elaboración: Propia.

Estos mismos se rigen por fomentar el desarrollo de startups de alto impacto en beneficio de la región y el país, donde pueden participar estudiantes y/o egresados de la UNHEVAL, estudiantes/egresados de otras universidades/institutos, profesionales y emprendedores de la región Huánuco con o sin negocio, cuyas propuestas deberán tener alto impacto, que cuenten con un crecimiento rápido o que generen impactos sociales y/o medioambientales. Así mismo, dentro de su lineamiento, se solicita que los emprendimientos incorporen el uso de tecnologías, sean derivados de la investigación o la innovación, debiéndose

diferenciar de soluciones ya existentes.

Los primeros ejes de la incubadora estarán enfocados en el desarrollo de startups que realicen investigación aplicada, utilicen tecnologías existentes o desarrollen nuevas tecnologías para crear productos o servicios innovadores en áreas como ciencias sociales, salud, educación e ingeniería. Brindando prioridad al eje transversal de biodiversidad, fomentando la importancia de los recursos naturales y su influencia en los ecosistemas. Los sectores específicos a considerar incluyen:

- ✓ Biotech: Tecnología que utiliza sistemas biológicos u organismos para desarrollar productos o procesos.
- ✓ Agritech: Tecnología aplicada a la agricultura.
- ✓ Foodtech: Tecnología aplicada a la industria alimentaria.

Asimismo, la incubadora se rige bajo los principios de ética, transparencia y responsabilidad. Su fortalecimiento busca ampliar su convocatoria y potenciar el crecimiento de las startups incubadas en la UNHEVAL, conectándolas con fuentes de financiamiento tanto locales como internacionales. A través del apoyo de expertos, busca fomentar la mejora de las propuestas de valor, estructuras de negocio y equipos, ayudando a los emprendedores a validar sus ideas y lograr un encaje con el mercado. El objetivo principal es cultivar el espíritu emprendedor, inspirando no solo a los universitarios de la UNHEVAL, sino también a la comunidad de Huánuco en general, con la meta de generar emprendimientos sostenibles que creen empleos y contribuyan al desarrollo regional.

Con una visión orientada a impactar positivamente la población huanuqueña, desempeñando un papel clave en el fortalecimiento de la economía regional y generando nuevas oportunidades para los ciudadanos de Huánuco y más allá. A medida que aumentan los negocios impulsados, el impacto del programa se expande.

Incuval Ventures busca que las empresas que han formado parte de su programa deben haber logrado un éxito sostenible a largo plazo, convirtiéndose en líderes en sus sectores, creando empleo digno y fortaleciendo el crecimiento económico regional. Estas historias de éxito sirven como inspiración para nuevas generaciones de emprendedores, mostrando el impacto positivo del programa en la comunidad. Asimismo, fomenta la colaboración continua con otras incubadoras, universidades, centros de investigación, inversores y corporaciones, permitiendo a las startups acceder a oportunidades de financiamiento, mentoría y expansión en mercados globales.

En cuanto al desarrollo de mentorías, estas se adaptarán según la etapa de cada

startup. En la pre-incubación, las mentorías estarán enfocadas en el desarrollo del cliente, buscando el encaje problema-solución. En la incubación, las mentorías estarán alineadas con las necesidades específicas de cada startup, y las asesorías serán personalizadas según los requerimientos de cada proyecto. Además, los programas de emprendimiento e innovación estarán a cargo de docentes que promoverán y apoyarán el desarrollo de estas iniciativas dentro de la universidad.

## **CAPÍTULO III - MARCO TEÓRICO**

### **3.1 Síntesis de Investigaciones relacionadas**

Para la presente investigación, se revisaron marcos teóricos internacionales y nacionales respecto al factor emprendimiento en la gerencia social, los cuales se exponen junto a sus autores a fin de contextualizar y aterrizar el estudio.

Según Delgado (2012) en su tesis presentada para obtener el grado de Magíster en Gerencia Social, “Gestión e Implementación de una Iniciativa de Emprendimiento Cultural Urbano en la Comuna De Villarrica: Un Análisis Desde El Turismo Y La Gerencia Social”, señala que por un lado, el turismo es una característica que ha generado que las políticas públicas y particularmente aquellas dirigidas a la superación de la pobreza, apunten a potenciar iniciativas en el sector del turismo como actividad económica acompañado de elementos culturales. En este caso en particular, el autor se plantea que cada vez es mayor el número de comunidades que ven el turismo como una oportunidad de alivio que contribuye a mejorar la situación de pobreza en la que se encuentran. El estudio hace hincapié en identificar si son estas culturas, comunidades, pueblos, etc quienes autogestionan los proyectos donde participan y ejercen control del proceso. Se concluye respecto al emprendimiento cultural urbano, bajo el análisis de turismo y gerencia social, que impulsar el desarrollo social implica asegurar la generación de valor público a través de una gestión orientada a reducir la pobreza y la desigualdad social.

En el contexto de analizar los factores que afectan el progreso del programa de emprendimiento Incuval Ventures en la provincia de Huánuco, la reflexión sobre cómo la autogestión comunitaria y la promoción del valor público impactan en el desarrollo económico y social cobra relevancia. Ambos trabajos se encontrarán en cómo las comunidades pueden protagonizar sus propios proyectos de desarrollo, ya sea a través de la gestión autónoma de proyectos turísticos culturales o mediante el fomento del emprendimiento local a través de programas como Incuval Ventures. Estos enfoques convergentes destacan la importancia de la participación comunitaria y la autogestión en la transformación positiva de las realidades locales y proporcionan un marco conceptual valioso para comprender y mejorar los resultados del programa Incuval Ventures en Huánuco.

A su vez, tenemos a López et al. (2018) quienes exponen “La Gerencia Social y Los Procesos De Innovación Empresarial en la Búsqueda del Desarrollo Sostenible”, este trabajo señala el entorno de negocios actual, marcado por la globalización y avances tecnológicos. Este escenario presenta oportunidades y desafíos para los empresarios, además de la amenaza de escasez de recursos

naturales. En respuesta a estas preocupaciones, las empresas buscan prácticas innovadoras que aborden aspectos sociales y ambientales sin comprometer los beneficios económicos. Este enfoque en la sostenibilidad impulsa la innovación. Este documento explora cómo los procesos de innovación se relacionan con la gestión social y la sostenibilidad, desde una comprensión conceptual inicial hasta los fundamentos de la gestión social. Los resultados del estudio indican que la innovación está fuertemente relacionada con la gestión social y la sostenibilidad en el contexto empresarial actual. Con un enfoque en las partes interesadas, la innovación se considera fundamental para equilibrar sus intereses. Además, la innovación impulsa la sostenibilidad y existe evidencia teórica y empírica que destaca su importancia. Los procesos internos innovadores permiten una integración de aspectos sociales, ambientales y financieros, impactando positivamente las tres dimensiones de la sostenibilidad.

Este enfoque enfatiza cómo las prácticas innovadoras pueden abordar preocupaciones sociales y ambientales sin comprometer los beneficios económicos, lo que refleja las mismas preocupaciones que se plantean en el presente trabajo de investigación sobre el programa de emprendimiento Incuval Ventures. Así como se sugiere en el trabajo de López et al., los programas como Incuval Ventures buscan equilibrar los intereses de las partes interesadas a través de la innovación, y se reconoce que la innovación no solo impulsa la sostenibilidad, sino que también puede integrar aspectos sociales, ambientales y financieros. Estos conceptos proporcionan un marco valioso para analizar cómo los factores contribuyen y limitan los avances del programa en la provincia de Huánuco, considerando tanto la gestión social como la sostenibilidad en la promoción del emprendimiento.

Carrión (2023) expone “Análisis de factores que limitan y/o contribuyen a la eficacia de un programa de responsabilidad social empresarial en el sector educación. Caso: Programa ‘Aprendiendo para Crecer’ en la provincia de Oyón de la región Lima durante el periodo 2020-2021”. Se hace mención que en el campo educativo, se han establecido nuevas modalidades de aprendizaje basadas en tecnologías de la información y comunicación (TIC), convirtiendo los hogares en aulas virtuales y dando paso a las clases en línea. No obstante, la limitada accesibilidad a la educación remota ha afectado a nivel global, especialmente en América Latina, y en Perú, la cuarentena obligatoria en 2020 tuvo un impacto significativo en la educación de los estudiantes. En este contexto, se implementó el programa "Aprendiendo para Crecer (ApC)" en colaboración con Buenaventura, Empresarios por la Educación (ExE) y la Universidad Peruana Cayetano Heredia (UPCH), con el objetivo de fortalecer las capacidades de docentes y directivos para mejorar la educación virtual en línea con las directrices del Ministerio de Educación. Carrión examina los factores que influyen en la eficacia del programa en la provincia

de Oyón, a través del estudio de la gestión de procesos, la participación multisectorial y las percepciones de docentes y directivos beneficiarios, con el propósito de formular recomendaciones que optimicen la implementación y efectividad de la responsabilidad social empresarial en la educación. Se concluye que los docentes y directivos percibieron que el programa cumplió su objetivo al fortalecer sus capacidades para involucrar a estudiantes y familias en las actividades educativas en línea promovidas por el MINEDU durante la pandemia.

Las percepciones favorables destacaron la relevancia del programa y su enfoque educativo a través de talleres, webinars, asesorías individuales y otros medios, lo que permitió mejorar diversas habilidades pedagógicas y estratégicas. Estos avances incluyeron el dominio de herramientas digitales, la mejora de la práctica pedagógica, el apoyo emocional a estudiantes y familias, así como la implementación efectiva de estrategias de enseñanza en áreas clave. No obstante, también se detectaron retos y oportunidades de mejora, como la sobrecarga laboral del personal, problemas de horarios y coordinación con otras entidades educativas, limitaciones en la conectividad a internet y la brecha socioeconómica que afectó la aplicación completa de las estrategias debido a la falta de dispositivos electrónicos y conexión a internet en algunas familias.

Al igual que en el caso del programa "Aprendiendo para Crecer", la implementación de Incuval Ventures busca abordar desafíos específicos en el entorno local. Así como Carrión explora los efectos de la falta de acceso a la educación remota, está investigación explorará a su vez cómo las limitaciones tecnológicas y socioeconómicas pueden influir en la implementación y efectividad de Incuval Ventures. Del mismo modo, Carrión examina la percepción de docentes y directivos sobre la utilidad de su programa, lo que puede servir como modelo para evaluar las percepciones y el impacto percibido de Incuval Ventures en emprendedores locales y la comunidad.

Caraza et al. (2018), dentro del estudio "Percepción de los Factores Básicos de las Incubadoras y su relación en los Emprendimientos de las Universidades Privadas en Lima Metropolitana, año 2018", resaltan el papel fundamental de las incubadoras de negocio para el desarrollo de emprendimientos universitarios en Lima. El estudio subraya la responsabilidad tanto de universidades públicas como privadas en la promoción del emprendimiento estudiantil a través de la provisión de recursos e infraestructura. En este contexto, las incubadoras emergen como actores clave dentro del ecosistema emprendedor al ofrecer apoyo integral, que incluye mentorías, redes de contacto y disponibilidad de recursos esenciales para el crecimiento empresarial. Sin embargo, el estudio advierte sobre los desafíos que enfrenta la sostenibilidad de las incubadoras, ya que muchas dependen en gran

medida del financiamiento estatal o universitario, lo que subraya la importancia de una mayor intervención del sector privado.

El estudio determina que no existe una correlación directa entre los factores esenciales de las incubadoras y el éxito final de los emprendimientos, ya que este depende de elementos externos como la capacidad de gestión del equipo emprendedor y las dinámicas cambiantes del entorno. A pesar de esta falta de relación directa, el estudio sí reconoce el impacto positivo que generan las incubadoras en el desarrollo de aspectos personales en los emprendedores, como habilidades blandas, pensamiento crítico y espíritu emprendedor. Adicionalmente, si bien las incubadoras poseen un impacto limitado en la capacidad de controlar las condiciones del entorno, el estudio reconoce su rol en la adaptación de los emprendedores a las dinámicas cambiantes del mercado.

### **3.2 Enfoques**

#### *Enfoque de desarrollo económico local:*

El enfoque de desarrollo económico local (DEL) destaca la importancia de fortalecer la economía de las regiones a través de sus recursos endógenos y su habilidad para impulsar el empleo y riqueza local. Este enfoque se basa en la idea de que el crecimiento económico no debe ser un proceso homogéneo impuesto desde fuera, sino que debe tener en cuenta las características particulares de cada territorio, sus recursos naturales, culturales y humanos. Según Albuquerque (2004), el DEL es una estrategia clave para promover el crecimiento económico de las regiones desde una perspectiva territorial. El autor argumenta que el desarrollo económico debe basarse en la integración de los actores locales y en la explotación de las ventajas comparativas del territorio, como sus recursos naturales, su biodiversidad y las competencias locales. En este sentido, el DEL debe promover la cooperación y el trabajo conjunto entre los diversos actores como las empresas locales, las autoridades gubernamentales, las universidades y las organizaciones de la sociedad civil, con el objetivo de crear un entorno económico próspero y sostenible.

Un aspecto central del DEL es la creación de empleo, pero también la diversificación productiva, que permite a las regiones depender de sectores económicos más amplios y menos vulnerables a los vaivenes de los mercados globales. Albuquerque (2004) resalta que, para que el DEL sea exitoso, es fundamental que las iniciativas económicas locales estén vinculadas a la innovación y a la transformación productiva, lo que a su vez genera un mayor valor agregado en los productos y servicios de la región. Este enfoque promueve la autonomía

económica de las regiones y la creación de un ecosistema de innovación que impulse el crecimiento económico sostenible y socialmente inclusivo.

#### *Enfoque de inclusión social:*

El enfoque de inclusión social busca asegurar que todas las personas, sin distinción de origen, género, etnia o nivel socioeconómico, tengan acceso a los beneficios del desarrollo y participen activamente en la vida social, económica y política. Kliksberg (2003) es uno de los autores clave en la promoción de la inclusión social, subrayando que este proceso es fundamental para la cohesión social y el bienestar colectivo. Según Kliksberg, la inclusión va más allá del acceso a recursos económicos; implica valorar la diversidad social y cultural y garantizar que todos los grupos de la población puedan participar activamente en el desarrollo.

Un pilar esencial de la inclusión social es la disminución de las brechas económicas y sociales, con especial atención a los grupos más vulnerables, como mujeres, jóvenes, indígenas, y personas con discapacidad. Kliksberg argumenta que la inclusión social es un requisito previo para lograr una sociedad más justa y equitativa, donde cada individuo tenga las mismas oportunidades para desarrollarse. En este contexto, las políticas de inclusión deben no solo proporcionar igualdad de acceso a recursos y oportunidades, sino también garantizar que las personas de grupos marginados tengan voz en la toma de decisiones que afectan a sus comunidades y a su bienestar.

Este enfoque se traduce en la creación de programas que promuevan la participación activa de todos los sectores de la sociedad, contribuyendo a la integración de grupos excluidos en los procesos productivos y sociales, y asegurando que el desarrollo sea verdaderamente inclusivo, ofreciendo oportunidades de crecimiento y desarrollo a todos.

#### *Enfoque de sostenibilidad:*

El enfoque de sostenibilidad implica garantizar que los sistemas económicos, sociales y ambientales puedan atender las necesidades actuales sin poner en riesgo las oportunidades de las generaciones futuras. Este concepto se basa en tres dimensiones clave: económica, social y ambiental. Según la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible de la ONU, los países deben impulsar un modelo de desarrollo que sea inclusivo, equitativo y respetuoso con el medio ambiente, con el fin de garantizar un crecimiento económico que no agote los recursos naturales ni cause daño irreparable a los ecosistemas.

En este marco, el enfoque de sostenibilidad implica un modelo de negocio que considere el impacto ambiental y social de las actividades económicas, y que promueva prácticas que minimicen los efectos negativos en el medio ambiente. En términos económicos, se busca un desarrollo que genere riqueza sin agotar los recursos, y que, por lo tanto, pueda sostenerse a largo plazo. La sostenibilidad social, por su parte, está vinculada a la equidad, garantizando que los beneficios del desarrollo lleguen a todas las personas de manera justa.

El concepto de sostenibilidad está en constante evolución, y autores como Sachs (2015) destacan que la integración de la sostenibilidad en los modelos de negocio y en las políticas públicas es fundamental para avanzar hacia una economía global más resiliente. En este sentido, los emprendedores y las empresas deben reconocer su impacto no solo en la economía, sino también en el ámbito social y ambiental, desarrollando soluciones innovadoras que generen un impacto positivo en la sociedad y al medio ambiente.

#### *Enfoque de ecosistema emprendedor:*

El ecosistema emprendedor se refiere a la red de actores e instituciones que apoyan el emprendimiento y facilitan la creación, el desarrollo y la expansión de nuevas empresas. Isenberg (2010) es uno de los principales autores que analiza este concepto, enfatizando que un ecosistema emprendedor exitoso depende de la colaboración entre diversos actores, tales como el gobierno, las universidades, las incubadoras de empresas, las empresas privadas, los inversores y las organizaciones de la sociedad civil.

Isenberg argumenta que los ecosistemas emprendedores son sistemas complejos y dinámicos, donde la interacción entre los diferentes actores debe estar orientada a la generación de valor para los emprendedores. En este sentido, las políticas públicas y las estrategias de apoyo deben facilitar la creación de redes entre los emprendedores, la provisión de recursos financieros y la implementación de programas educativos que fomenten la mentalidad emprendedora. El ecosistema emprendedor también debe promover la cooperación internacional y el acceso a mercados globales, lo que permite a las empresas emergentes expandir su alcance y acceder a nuevas oportunidades de negocio.

La creación de un ecosistema emprendedor robusto no solo mejora las probabilidades de éxito de las startups, sino que también tiene un impacto positivo en la economía local, al generar un entorno propicio para la innovación, el aprendizaje continuo y la creación de empleo. La interacción entre los diversos actores del ecosistema brinda a los emprendedores oportunidades para acceder a

financiamiento, mentoría y redes de apoyo, elementos clave para el desarrollo y la estabilidad de los negocios emergentes.

### **3.3 Conceptos Principales**

El tema de investigación "Análisis de los Factores que Contribuyen y Limitan a los Avances del Programa de Emprendimiento Incuval Ventures que Gestiona la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, en la Provincia de Huánuco, Distrito Huánuco" se relaciona directamente con tres de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). En primer lugar, se alinea con el ODS N°4 "Educación de Calidad" al promover oportunidades de aprendizaje para el emprendimiento, lo que coincide con la meta 4.4 de capacitar a los individuos para acceder al empleo y el emprendimiento. Además, concuerda con el ODS N°8 "Trabajo Decente y Crecimiento Económico" al promover un crecimiento económico inclusivo y la generación de empleo productivo, en línea con la meta 8.3 de fomentar el espíritu empresarial y la innovación. Asimismo, se relaciona con el ODS N°9 "Industria, Innovación e Infraestructura" al fomentar la innovación y la cultura emprendedora, contribuyendo a la meta 9.5 de mejorar la capacidad tecnológica y la investigación científica en los sectores industriales. En conjunto, el análisis de Incuval promueve la educación emprendedora, el empleo digno, el desarrollo económico sostenible y la innovación en la provincia de Huánuco. A continuación, se desglosa cada uno de ellos.

#### **Buen Vivir**

El buen vivir estará asociado a una vida digna, donde las personas gocen de justicia y libertad. Nuevamente, este concepto fue escogido por su nivel de vínculo en el estudio, donde uno de los objetivos de IV es facilitar el camino a una vida buena con conocimiento adquirido. Además, tenemos al enfoque de Nussbaum sobre las capacidades humanas, que se basa en la idea de que la calidad de vida de una persona no debería evaluarse simplemente en términos de bienes materiales o logros externos, sino en función de las capacidades que tienen para llevar una vida digna y plena. Estas capacidades incluyen elementos como la capacidad de tener una buena salud, la capacidad de participar en la vida política y social, y demás. La autora también enfatiza la importancia de garantizar un conjunto básico de capacidades para todas las personas, lo que incluye la capacidad de participar plenamente en la sociedad y en la economía. En el contexto del emprendimiento, ello se traduce en crear oportunidades para que individuos de diversos orígenes y circunstancias puedan iniciar y dirigir sus propios negocios. Los emprendedores pueden contribuir a la promoción de capacidades al generar empleo, fomentar la

creatividad y proporcionar una plataforma para la expresión de habilidades y talentos únicos.

### **Desarrollo Social**

El concepto guarda relación con el desarrollo de los objetivos que se espera desarrollar en este estudio. Tanto la evaluación de las estrategias de implementación, la identificación de valoración del programa, así como identificar los logros y las estrategias de sostenibilidad influyen en la región de Huánuco. La evaluación de las estrategias de implementación permite identificar cómo el programa contribuye a la mejora de habilidades empresariales y al crecimiento económico en la zona, lo que tiene un impacto directo en la calidad de vida y las oportunidades de los emprendedores locales. La valoración del programa ayuda a cuantificar y cualificar los beneficios sociales generados, como la generación de empleo y el fortalecimiento de la economía local. Por otro lado, la identificación de logros y estrategias de sostenibilidad revela cómo Incuval Ventures trabaja para garantizar un impacto duradero, fomentando la continuidad del emprendimiento y contribuyendo a la mejora de la calidad de vida a nivel comunitario

Este concepto hace alusión a un proceso holístico y sostenible orientado a mejorar la calidad de vida y el bienestar de las personas dentro de una sociedad, considerando factores esenciales como la equidad, la justicia, la inclusión y el desarrollo de habilidades y competencias tanto individuales como colectivas. El desarrollo social enfrenta retos como la pobreza, la desigualdad, la exclusión y la falta de acceso a servicios básicos, con el propósito de construir una sociedad más justa, participativa y cohesionada.

En el plano del emprendimiento, el enfoque de desarrollo social implica la creación y operación de empresas con un propósito más amplio que la mera obtención de ganancias. Los emprendimientos de desarrollo social tienen en cuenta tanto la viabilidad económica como el impacto positivo en la comunidad y en la sociedad en general. Estos proyectos buscan resolver problemas sociales, generar empleo en comunidades desfavorecidas, promover la inclusión de grupos marginados y contribuir al desarrollo sostenible.

Sen (2000) presenta la teoría de las capacidades, que busca enriquecer la noción de desarrollo al incorporar elementos sociales no limitados a la riqueza monetaria. La propuesta se centra en las capacidades humanas y la libertad individual para acceder a oportunidades y lograr metas que contribuyan a un desarrollo integral. A su vez, amplía la idea de desarrollo sostenible más allá del crecimiento económico, considerando la equidad, la participación ciudadana y la calidad de vida. Ahora bien, al valorar la potenciación de capacidades individuales

y colectivas como expone Sen, el análisis del programa adquiere una dimensión más amplia y profunda del desarrollo, pues reconocerá la importancia de otorgar herramientas educativas, que en este caso pueden ser financieras, para que la persona pueda desenvolverse y ejercer su libertad en sus escalones empresariales.

### **Emprendimiento**

El concepto “emprendimiento” resume la idea central que va dirigida a la investigación. Todo el programa si bien recae en las bases legales de su formación como en el problema de la informalidad, centra su espíritu en generar startups de nivel que sean competitivas en el mercado y que vayan de la mano con empresarios formados y educados que representen a la UNHEVAL. En ese sentido, podemos concebir este concepto como el proceso de detectar oportunidades, generar ideas innovadoras y ejecutar acciones con el propósito de crear y gestionar negocios nuevos, con enfoque en la creatividad, la asunción de riesgos y la generación de valor. Implica la aplicación de habilidades, conocimientos y recursos para transformar conceptos en realidades tangibles, con el fin de lograr beneficios económicos y sociales. En el análisis del programa de emprendimiento Incuval Ventures, el emprendimiento fomenta el crecimiento de competencias empresariales en los participantes, promueve la innovación y estimula la creación de nuevos negocios. El fomento de la mentalidad emprendedora y la generación de startups enriquece la oferta académica de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, fortaleciendo su conexión con el tejido empresarial local y regional.

Como uno de los más reconocidos autores en el ámbito, Drucker (1985) señala que la innovación constituye la herramienta característica de los emprendedores y los emprendimientos. Puede ser considerada como una disciplina, susceptible de ser adquirida, interiorizada y aplicada. Los emprendedores deben proactivamente buscar las fuentes de innovación; los cambios y sus manifestaciones señalan oportunidades propicias para la innovación fructífera. Es imperativo que comprendan y apliquen los principios que rigen esta clase de innovación exitosa

Eric Ries (2011), con su enfoque en la metodología "Lean Startup", resalta la importancia de la experimentación y el aprendizaje continuo en el emprendimiento. Además, las políticas de fomento al emprendimiento en países como Estados Unidos, Chile y Singapur han demostrado cómo el apoyo gubernamental, el acceso a financiamiento y la colaboración entre universidades y empresas pueden impulsar el ecosistema emprendedor.

### **Mapa de actores**

Según Castillo (2014), el mapeo de actores debe identificar y evaluar a los participantes que influyen, ya sea de manera positiva o negativa, en las acciones de desarrollo. Además, es fundamental comprender las oportunidades de interacción y colaboración con cada actor analizado.

También, es una herramienta analítica utilizada en la gerencia social para visualizar y comprender la red de individuos, grupos, organizaciones y entidades que están involucrados en una determinada situación social, proyecto o iniciativa. Desde esta perspectiva, el mapa de los actores busca identificar a quienes tienen interés, influencia y poder en una situación específica, así como las relaciones y conexiones entre ellos.

En la evolución de la noción de grupos de interés como entidades cooperativas, las ciencias administrativas también adoptan la idea de actores que colaboran en redes en torno a proyectos. La herramienta de mapeo de actores gana prominencia en el diagnóstico y gestión de proyectos sociales (Tapella, 2007, p. 1). La sociología contribuye con mapas sociales o sociogramas similares. En la gerencia pública y social, estos mapas se emplean para diagnosticar proyectos y diseñar cambios. Se identifican actores en un área, analizando sus características, intereses y roles, y se trabaja en sus objetivos compartidos (Tapella, 2007, p. 2).

El proceso de elaborar un mapa de los actores implica la Identificación de Actores Relevantes, el Análisis de Relaciones y Conexiones, Mapeo de Intereses e Influencia y una visualización gráfica donde se busca representar visualmente la red de actores en un diagrama. Este mapa puede ser un recurso clave para la toma de decisiones, ya que proporciona una imagen clara de quiénes son los actores clave y cómo se interrelacionan.

### **Gestión Participativa y Comunitaria**

Esta perspectiva de gestión social involucra la participación activa y empoderamiento de la población en la planificación, implementación y monitoreo de proyectos y programas sociales. Busca promover la autogestión, la colaboración y la toma de decisiones compartida, con el objetivo de crear soluciones sostenibles y contextualmente relevantes para los problemas sociales. La gestión participativa y comunitaria reconoce la importancia de la voz y el conocimiento de los beneficiarios en el diseño de las intervenciones.

### **Programa de Emprendimiento**

Los programas de emprendimiento, cuando son analizados desde el enfoque de la gerencia social, no se limitan al ámbito técnico de la creación y desarrollo de

negocios. Estos programas constituyen herramientas de transformación social que integran la dimensión económica con los principios de justicia, equidad y sostenibilidad, valores intrínsecos a la gerencia social. Kliksberg (2003), considerado uno de los padres fundadores de este enfoque, enfatiza que la gerencia social tiene como fin último armonizar intereses públicos, privados y comunitarios en favor del desarrollo humano y la cohesión social.

En este marco, un programa de emprendimiento debe diseñarse como un espacio de articulación donde converjan la innovación, la inclusión y la creación de valor colectivo. Más allá de propiciar el refuerzo de las capacidades productivas de los emprendedores, debe ser un instrumento que ataque las desigualdades estructurales y fomente el empoderamiento de los grupos históricamente marginados. Entre los componentes esenciales de un programa de emprendimiento que adopte esta mirada transformadora se destacan:

- El desarrollo de capacidades para la autonomía y la inclusión: En consonancia con la teoría de las capacidades de Amartya Sen (2000), se considera que el verdadero impacto de un programa no reside únicamente en el éxito de los emprendimientos, sino en la ampliación de las libertades individuales y colectivas de sus participantes. Estos programas deben dotar a los emprendedores de herramientas no solo técnicas, sino también éticas y reflexivas, permitiéndoles comprender su rol como agentes de cambio en sus comunidades.
- La construcción de redes y ecosistemas resilientes: Los programas de emprendimiento, al insertarse en un ecosistema de actores diversos, adquieren la capacidad de movilizar recursos y crear sinergias entre universidades, gobiernos locales, empresas privadas y organizaciones de base. Según Isenberg (2010), un ecosistema emprendedor efectivo no solo apoya la creación de empresas, sino que fomenta la interdependencia entre sus actores, fortaleciendo el tejido social y económico local.
- La equidad como eje transversal: Desde la perspectiva de la gerencia social, la inclusión de mujeres, jóvenes, indígenas y otros colectivos vulnerables no debe ser una estrategia adicional, sino un principio rector que atraviese todas las etapas del programa. Esto permite que los beneficios del emprendimiento sean distribuidos de manera justa, promoviendo un desarrollo más inclusivo y equitativo.

#### Hacia un Enfoque Sistémico y Transformador

Bajo esta óptica, los programas de emprendimiento se convierten en motores de un cambio sistémico, donde la generación de empleo y riqueza no se

produce a expensas de la sostenibilidad ni de la justicia social. Estos programas alinean sus objetivos con los ODS, particularmente con:

- ODS 4: Educación de calidad, al promover aprendizajes significativos en el ámbito empresarial;
- ODS 8: Trabajo decente y crecimiento económico, al generar empleos formales y emprendimientos sostenibles;
- ODS 10: Reducción de desigualdades, al empoderar a colectivos tradicionalmente excluidos.

## CAPÍTULO IV - DISEÑO METODOLÓGICO

### 4.1 Estrategia Metodológica

El estudio adoptó un enfoque metodológico mixto, integrando análisis cualitativo y cuantitativo. El análisis cualitativo permitió explorar en profundidad las opiniones, experiencias y percepciones de los emprendedores participantes en Incuval Ventures, así como de los miembros del equipo de gestión del programa. Por su parte, el análisis cuantitativo facilitó la obtención de datos representativos sobre el desempeño y los resultados del programa, permitiendo cuantificar características clave de los emprendedores y sus negocios, así como la efectividad de las intervenciones.

### 4.2 Diseño muestral

#### ✓ Tipo de muestra

En cuanto al análisis cualitativo, la muestra fue significativa, no probabilística e intencional, seleccionando a emprendedores que participaron en el programa Incuval Ventures y a miembros del equipo de gestión, mediante entrevistas semiestructuradas. Para el análisis cuantitativo, la muestra fue representativa, conformada por 49 emprendedores, seleccionados aleatoriamente con un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 0.5. La muestra incluyó tanto a hombres como a mujeres de la región de Huánuco, mayores de 18 años.

#### ✓ Población objetivo

La población de estudio está conformada por 100 emprendedores que han participado activamente en el programa Incuval Ventures, gestionado por la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, durante el período 2021-2023, en la provincia de Huánuco. Esta población incluye a emprendedores tanto de sexo masculino como femenino, sin restricción de edad, pero con un enfoque en los participantes que estén localizados dentro de la región de Huánuco.

#### ✓ Método de muestreo

El proceso de muestreo se realizó utilizando un enfoque mixto: probabilístico para el análisis cuantitativo y no probabilístico para el

cualitativo. El muestreo probabilístico se empleó para garantizar una muestra representativa, con un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 0.5, mientras que el muestreo no probabilístico fue utilizado en el análisis cualitativo para seleccionar a los participantes que tengan una experiencia relevante para los objetivos de la investigación.

✓ Cálculo de la muestra representativa

Considerando los objetivos de la encuesta y la importancia de obtener estimaciones confiables, se ha utilizado la siguiente fórmula:

$$n = \frac{n_o}{1 + \frac{n_o}{N}} \quad \text{donde:} \quad n_o = p^*(1-p)^* \left[ \frac{z (1 - \frac{\alpha}{2})}{d} \right]^2$$

✓ Elementos de la muestra significativa

n: Tamaño muestral de usuarios en el programa

N: emprendedores que participen en la generación de sus negocios en el programa Incuval Ventures

P = 0.5

Z: Valor de la abscisa de la distribución normal para un 95% por ciento de confianza.

d : Margen de error en la estimación de la variable.

d = 0.1 (10%).

Sustituyendo los valores en la fórmula, se obtiene una muestra de 49 emprendedores.

✓ Método de selección de los elementos de la muestra

Para el análisis cuantitativo: Se empleó un muestreo aleatorio simple, seleccionando de manera aleatoria a los emprendedores dentro del universo de participantes. Se garantizó la representatividad de la muestra, buscando una proporción equilibrada entre participantes masculinos y femeninos y asegurando que todos los seleccionados hayan pasado por las fases del programa.

Para el análisis cualitativo: La muestra fue intencional, seleccionando

a los miembros clave del equipo de gestión del programa, como especialistas, equipo técnico y administrativo, quienes poseen un conocimiento profundo de las estrategias y los procesos del programa. Asimismo se hizo la selección un grupo de emprendedores cuyas experiencias sean representativas de los distintos perfiles y desafíos dentro del programa Incuval Ventures.

#### **4.3 Variables e indicadores**

Para orientar la investigación y dar respuesta a sus preguntas y objetivos, se han definido variables e indicadores clave. En este proceso, se ha dado prioridad a los marcos contextuales, conceptuales y teóricos, junto con la estrategia metodológica utilizada para recopilar, procesar y analizar la información.

##### **V1: Estrategias de implementación de los componentes**

Se refieren a las acciones y enfoques, elementos y mecanismos tales como: Talleres y Capacitaciones, Mentoría y Asesoramiento Personalizado, Acceso a Recursos, evaluación continua y apoyo financiero, definidos por el programa para fomentar la participación activa de los emprendedores y otros interesados en Incuval Ventures.

Indicadores:

- ✓ Frecuencia de interacción entre los participantes y el programa
- ✓ Mecanismos de convocatoria
- ✓ Número de capacitaciones, talleres, mentorías, etc realizados.
- ✓ Número de inscritos

##### **V2: Estrategia de implementación de la participación**

Esta variable responde al análisis de las prácticas y políticas concretas que el programa emplea para involucrar a los participantes y fomentar su compromiso en actividades relacionadas con el emprendimiento, la capacitación, el networking y el desarrollo de negocios.

Indicadores

- ✓ Prácticas - acciones
- ✓ Grado de participación activa.
- ✓ Perfil de participantes

##### **V3: Estrategia de inclusión**

Se refiere a las acciones y enfoques específicos implementados por Incuval

Ventures para promover la participación activa y equitativa de diversos grupos de personas en el programa de emprendimiento, tales como accesibilidad física y digital, programas de educación financiera, apoyo a emprendedores de grupos minoritarios, programas de empoderamiento para mujeres emprendedoras.

Indicador:

- ✓ Número de participantes del programa en bajo los términos de género, edad, origen étnico, nivel de educación. (Diversidad demográfica)
- ✓ Porcentaje de mujeres emprendedores participantes y grupos minoritarios

#### **V4: Valoración del programa por los emprendedores**

Se refiere a las apreciaciones y/o opiniones respecto al programa Incuval Venture por parte de los emprendedores participantes. Como el grado de conocimiento del programa, el grado de identificación y valoración.

Indicadores:

- ✓ Grado de conocimiento sobre Incuval Ventures
- ✓ Grado de identificación de la importancia y pertinencia del programa.

#### **V5: Valoración de programa por las autoridades de la universidad**

Se refiere a las apreciaciones y/o opiniones respecto al programa Incuval Venture por parte de las autoridades de la universidad. Como el grado de conocimiento del programa, el grado de identificación y valoración.

Indicadores:

- ✓ Grado de conocimiento sobre Incuval Ventures
- ✓ Grado de identificación de la importancia y pertinencia del programa.

#### **V6: Logros de programa**

Referido a los resultados cuantitativos y cualitativos del desarrollo del programa Incuval Venture. Tales como el porcentaje de éxito, el número de participantes por años y meses.

Indicadores:

- ✓ Número de emprendimientos planeados por año
- ✓ Número de emprendimientos ejecutados por año
- ✓ Variación porcentual anual

## **V7: Estrategias de sostenibilidad**

Se refieren a las acciones y enfoques específicos implementados por Incuval Ventures para garantizar la continuidad y el éxito a largo plazo del programa de emprendimiento. Tales como diversificación de fuentes de financiamiento, evaluación de impacto.

Indicador:

- ✓ Número de acciones llevadas a cabo para garantizar la continuidad del programa.
- ✓ Diversificación de Fuentes de Financiamiento
- ✓ Evaluación de Impacto

### **4.4 Unidades de análisis**

La unidad de análisis de la investigación es el programa de emprendimiento "Incuval Ventures" gestionado por la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, así como los elementos que lo afectan. Para comprender los avances y desafíos del programa, se utilizaron como unidad de análisis los objetivos del programa Incuval Ventures; parametrado por la universidad, así como las metas establecidas para los emprendedores participantes. Para analizar los factores que contribuyen al éxito del programa, se empleó información descriptiva del mismo, así como datos proporcionados por los coordinadores del programa, los emprendedores y los representantes de la universidad; para evaluar las limitaciones y obstáculos enfrentados por el programa, se utilizaron datos cualitativos y cuantitativos recopilados mediante de encuestas, entrevistas, análisis documental y los grupos focales, centrándose en las perspectivas de los participantes, el personal administrativo y los líderes del programa. Asimismo, para identificar las valoraciones, ventajas y desventajas percibidas por los participantes, la unidad de análisis fueron los emprendedores, sus proyectos y su entorno socioeconómico en la región Huánuco.

### **4.5 Fuentes de información**

En el caso de la revisión documentaria, las fuentes de información están conformados por los informes, oficios y resoluciones proporcionados por la incubadora. En relación a entrevista, grupo focal y cuestionario, las fuentes de información corresponden al equipo técnico y autoridades de Incuval Ventures, así como hombres y mujeres emprendedores, que han sido participes del programa.

### **4.6 Instrumentos de investigación**

- ✓ Revisión documentaria: permitió conocer la información relacionada al programa, tales como políticas, procedimientos y objetivos institucionales, convenios realizados con los beneficiarios e instituciones aliadas, registro de capacitación, solicitudes de inscripción al programa, protocolos de investigación, etc.
- ✓ Entrevista semiestructurada: se aplicó utilizando una guía de entrevista la cual será aplicada al Director de Incubadora de Empresas, miembros del equipo de gestión de “Incuval Ventures”, así como a 2 emprendedores de cada programa. Esta técnica contribuyó a obtener información detallada y contextualizada sobre las experiencias, percepciones, opiniones o conocimientos de los entrevistados
- ✓ Encuesta: tuvo como instrumento el cuestionario, el cual incluye aspectos objetivos y subjetivos. Fue aplicada a los emprendedores que se encontraban operativos, permitiendo obtener información estadística sobre las ventajas, beneficios y limitaciones que tiene el programa.
- ✓ Grupos focales: se realizó teniendo la guía para el grupo focal, mismo que generó interacción entre los participantes, y permitió evidenciar la valoración que otorga el usuario al programa. Asimismo, nos ayudó a tener una comprensión más completa y rica de un tema específico a través de la interacción grupal y la expresión de experiencias y perspectivas compartidas.

#### **4.7 Procedimientos de información**

La validación de los procedimientos de información resultó esencial al considerar la muestra seleccionada, los roles desempeñados por los participantes y los resultados obtenidos por Incuval Ventures hasta el momento de la aplicación de los instrumentos. Estos elementos garantizaron que los datos recopilados fueran relevantes, coherentes y representativos, proporcionando una base sólida para el análisis. Además, la heterogeneidad en los roles de los colaboradores del programa permitió captar perspectivas diversas, fundamentales para una evaluación integral.

##### **4.7.1 Procedimientos de validación de instrumentos**

La validación de los instrumentos empleados en la investigación se llevó a cabo bajo un proceso riguroso, garantizando que cada uno cumpliera con criterios esenciales para la recolección de información confiable. Se consideraron diversos factores fundamentales para asegurar la calidad de los datos recopilados, los cuales se detallan a continuación:

✓ Coherencia con las preguntas

Se revisó minuciosamente la correspondencia entre las preguntas de los instrumentos y los objetivos específicos del estudio. Esta validación permitió garantizar que cada pregunta estuviera directamente relacionada con la identificación de los factores que contribuyen y limitan los avances de Incuval Ventures. De esta forma, se evitó incluir preguntas innecesarias o fuera del alcance del análisis.

✓ Diferenciación de los roles de los colaboradores

Reconociendo la diversidad de roles dentro del programa Incuval Ventures, se adaptaron los instrumentos a las características y responsabilidades específicas de los participantes, como el equipo técnico y los emprendedores. Este enfoque diferenciado permitió obtener respuestas que reflejaran con mayor precisión las perspectivas y experiencias propias de cada grupo, enriqueciendo el análisis con información contextualizada.

✓ Claridad de las preguntas

Durante la validación, se revisó el lenguaje empleado en las preguntas para asegurar que fueran comprensibles y accesibles para todos los participantes. Se optó por una redacción clara y directa, evitando tecnicismos complejos o ambigüedades que pudieran dificultar la interpretación.

✓ Pertinencia

Se evaluó la relevancia de cada pregunta en relación con el contexto del programa y los objetivos de la investigación. Este proceso ayudó a descartar preguntas innecesarias o redundantes, asegurando que los datos obtenidos fueran útiles y significativos para el análisis de los factores.

✓ Selección cuidadosa de los instrumentos

Para abordar el problema de investigación desde diferentes perspectivas, se eligieron tres instrumentos complementarios, diseñados y validados cuidadosamente:

*Cuestionario: Este instrumento fue desarrollado para recopilar datos estructurados. Incluyó preguntas cerradas, que facilitaron el análisis estadístico, así como la profundización en temas específicos.*

*Entrevista semiestructurada: Este método fue clave para profundizar*

*en las percepciones individuales de los miembros del programa. La flexibilidad de las entrevistas permitió explorar aspectos específicos del programa que no hubieran surgido en otros instrumentos.*

*Grupo focal: A través de este instrumento, se promovió la interacción entre los emprendedores, lo que permitió identificar puntos de consenso y divergencia en torno a la gestión y los resultados del programa. La dinámica grupal ofreció una visión integral, al captar perspectivas colectivas y nuevos matices.*

*Revisión documentaria: necesario para validar lo expresado por los miembros del equipo de Incuval Ventures, así como indagar el desarrollo de la incubadora.*

La validación del cuestionario para la investigación se realizó a través del docente Carlos Torres Hidalgo y mediante una prueba piloto presencial. Esta prueba se aplicó a tres equipos de emprendedores, conformados por dos personas cada uno, todos residentes de la región de Huánuco. La validación se llevó a cabo con un enfoque en las particularidades emprendedoras de los participantes, quienes forman parte de comunidades locales y tienen experiencia directa con el programa.

Asimismo, los emprendedores, residentes de la región Huánuco, participaron en la prueba piloto, ofreciendo su retroalimentación sobre la claridad, pertinencia y accesibilidad de las preguntas, lo que permitió ajustar el cuestionario para que se adecuara mejor al contexto local y a las características del programa. Durante la validación, se consideraron cinco aspectos clave para evaluar la efectividad y claridad del cuestionario.

Los resultados de la validación indicaron lo siguiente:

- ✓ Repetitividad: En el cuestionario se encontraron preguntas que se percibieron como redundantes o similares, lo que podría haber confundido a los participantes y afectado la calidad de las respuestas.
- ✓ Extensión del cuestionario: Se sugirió reducir la longitud del cuestionario, ya que su extensión podría haber generado fatiga en los encuestados. Varias preguntas podrían fusionarse o eliminarse para mantener la relevancia y agilidad del proceso.
- ✓ Pertinencia de las palabras: Se identificaron términos que no eran completamente adecuados para los emprendedores, especialmente en lo relacionado con conceptos empresariales. Además, algunas alternativas de respuesta no eran pertinentes al contexto de los participantes, lo que podría

haber afectado la precisión de los resultados.

#### **4.7.2 Procedimientos de levantamiento de datos**

El levantamiento de datos se llevó a cabo a través de una planificación detallada que incluyó coordinaciones previas, aplicación de instrumentos en diferentes modalidades y adaptación a las circunstancias surgidas durante el proceso. Estos procedimientos se desarrollaron con el propósito de garantizar la recolección de información pertinente, confiable y representativa.

Para iniciar el proceso, se trabajó una coordinación intensiva con el Especialista en Emprendimiento e Incubadora de Empresas, quien facilitó la conexión con el equipo técnico y las autoridades de Incuval Ventures. Se acordó una reunión inicial el 5 de marzo del presente año, realizada en las instalaciones de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán (UNHEVAL). Durante esta fecha, se entrevistó a cuatro miembros del equipo técnico y a dos autoridades, entre ellas el Director de la Incubadora de Empresas de la UNHEVAL. Las coordinaciones se realizaron principalmente a través de correo electrónico, obteniendo respuestas positivas y una disposición abierta para colaborar con la investigación.

En cuanto al cuestionario, este se aplicó en formato presencial y virtual. Presencialmente, se aprovechó la participación de los emprendedores en diversos eventos organizados por Incuval Ventures, tales como el MeetUp UNHEVAL, realizado el 24 de julio de 2024 en el teatrín de la universidad; la feria de emprendimiento del Summit Regional, llevada a cabo en conjunto con la Gerencia de Desarrollo Local de la Municipalidad de Huánuco; y el Pitch Competition, ambos realizados el 17 de octubre de 2024. Para aquellos emprendedores destacados con quienes no se logró contacto presencial, se empleó la plataforma Google Forms para enviarles el cuestionario, logrando así una mayor cobertura en la recolección de datos.

Respecto a los grupos focales, se realizaron tres sesiones con emprendedores, organizadas nuevamente en coordinación con el especialista en emprendimientos. Estos encuentros se desarrollaron el 17 de abril de 2024 en las oficinas de Incuval Ventures a las 15:00 horas. Se contó con una participación significativa, aunque tres participantes confirmados no asistieron. En cada sesión, se inició contextualizando a los presentes sobre el propósito de la investigación, explicándoles que las conversaciones serían grabadas de manera anónima y con absoluta reserva. Luego, los participantes se presentaron y se procedió a formular preguntas que propiciaran un debate enriquecedor.

En relación a la revisión documentaria, informes y oficios de la incubadora

fueron remitidos para su revisión respectiva de acuerdo a la disponibilidad de los miembros del equipo técnico.

Dificultades encontradas: El proceso de levantamiento de datos presentó desafíos significativos:

- ✓ Disponibilidad del equipo técnico y autoridades: Los tiempos de los miembros de Incuval Ventures fueron limitados, lo que requirió reorganizar fechas previamente pactadas debido a sus compromisos laborales.
- ✓ Cobertura de la muestra: Si bien la intención inicial era aplicar los cuestionarios únicamente a participantes activos del programa, la dificultad para contactar a todos los emprendedores llevó a incluir a aquellos que, aunque ya no contaban con un emprendimiento activo, participaron plenamente en las actividades de la incubadora.
- ✓ Espacio seguro en los grupos focales: Al realizar los grupos focales en las oficinas de la incubadora, algunos participantes inicialmente no se sintieron completamente cómodos para compartir sus opiniones de manera abierta. Este desafío se abordó enfatizando que la investigación era independiente de Incuval Ventures y que la información sería tratada con total confidencialidad.
- ✓ Ausencia de participantes: En el caso de los grupos focales, algunos participantes que confirmaron su asistencia no acudieron, lo que hizo necesario convocar a más personas de lo planeado inicialmente para garantizar una participación adecuada.
- ✓ Falta de información: Dentro de la revisión documentaria, se pudo apreciar que la incubadora no dispone de una base de datos consolidada y actualizada que exponga su desarrollo histórico.

Lecciones aprendidas y ajustes realizados

- ✓ Flexibilidad en la planificación: Fue necesario adaptarse a las agendas de los participantes, lo que resaltó la importancia de prever márgenes de tiempo para imprevistos.
- ✓ Ajuste en la muestra: Ampliar el alcance del cuestionario para incluir a ex participantes permitió obtener una perspectiva más completa sobre la experiencia en la incubadora.
- ✓ Generación de confianza: Reafirmar la independencia de la investigación y garantizar la reserva de la información fue clave para lograr la apertura de los participantes en los grupos focales.
- ✓ Optimización del diseño de instrumentos: La retroalimentación obtenida durante la aplicación inicial de los instrumentos permitió realizar ajustes

menores, como simplificar algunas preguntas del cuestionario para mejorar su claridad y adecuación.

#### **4.7.3. Procedimiento de procesamiento de datos**

Se llevó a cabo siguiendo un esquema que permitió clasificar, analizar y estructurar la información en función de los objetivos de la investigación y la matriz de consistencia previamente establecida.

Organización inicial de los datos: Los datos fueron trasladados a herramientas digitales como Excel y Word, donde se organizaron según los instrumentos utilizados (entrevistas semiestructuradas, grupos focales y cuestionarios). Este paso fue fundamental para mantener un registro claro y accesible de toda la información recopilada, permitiendo su posterior análisis.

- ✓ Cuestionarios: La información obtenida mediante las fichas rellenas de forma presencial fue incorporada a una base de datos en Excel. En esta base, las respuestas fueron tabuladas, asignando categorías específicas que permitieron cuantificar el número de personas por respuesta y observar tendencias generales.
- ✓ Entrevistas semiestructuradas: El procesamiento de las entrevistas comenzó con la transcripción literal de las grabaciones, asegurando la fidelidad de los datos. Posteriormente, se realizó una sistematización de la información, en la que se destacaron las ideas clave y las respuestas más relevantes de cada entrevistado.
- ✓ Grupos focales: De manera similar, las grabaciones de los grupos focales fueron transcritas íntegramente. La sistematización incluyó el análisis temático de las intervenciones, identificando puntos en común y diferencias entre los participantes.
- ✓ Revisión Documentaria: Los datos existentes son parciales e incompletos, ya que solo se han recibido algunos archivos que corresponden a ciertos meses del año. Sin embargo, es a través de ellos que se hizo la revisión de lo señalado por los integrantes del programa.

Estructuración de la base de datos en Excel: Para facilitar el análisis de los datos, se elaboró un archivo en Excel con cuatro pestañas principales.

- ✓ Matriz instrumentada como guía: Esta pestaña sirvió como marco de referencia para estructurar la información, relacionando cada instrumento con los objetivos de la investigación.
- ✓ Hallazgos del objetivo 1: Contenía los datos procesados que respondían al

primer objetivo de la investigación, clasificados según las categorías establecidas.

- ✓ Hallazgos del objetivo 2: En esta pestaña se organizaron las respuestas que abordaban el segundo objetivo, destacando patrones específicos y elementos recurrentes.
- ✓ Hallazgos del objetivo 3: Aquí se sistematizaron los resultados relacionados con el tercer objetivo, facilitando una revisión focalizada de esta dimensión del estudio.

Además, se creó un archivo adicional de Excel denominado "excel de revisión", que contenía las respuestas procesadas tanto de los grupos focales como de las entrevistas. Este archivo fue una herramienta clave durante la redacción de los hallazgos, permitiendo verificar la información y mantener una conexión directa con las fuentes originales.

#### **4.7.4. Procedimiento de análisis de información (Matriz)**

El análisis de la información recolectada se ejecutó utilizando una matriz de consistencia como guía principal, la cual permitió relacionar los datos con los objetivos e indicadores planteados en la investigación. Este procedimiento integró la tabulación, representación gráfica y análisis cuantitativo de los resultados provenientes de los tres instrumentos aplicados: cuestionarios, entrevistas semiestructuradas y grupos focales.

Los datos recolectados mediante el cuestionario fueron organizados y tabulados en una hoja de cálculo. Las 14 preguntas del instrumento, cada una con cuatro alternativas de respuesta, fueron analizadas para obtener frecuencias, porcentajes y tendencias generales. Los resultados fueron representados mediante gráficos visuales, como barras y sectores. Este cuestionario fue aplicado a un total de 49 emprendedores, quienes participaron en las actividades presenciales.

Las transcripciones de las entrevistas realizadas a 6 participantes, que incluyeron miembros del equipo técnico y autoridades de Incuval Ventures, fueron sometidas a un análisis temático. Se identificaron categorías relevantes en función de los objetivos de la investigación, permitiendo extraer información clave y destacar puntos críticos.

Asimismo, para el análisis de los tres grupos focales realizados, con la participación de 5 emprendedores hombres y mujeres, se utilizaron técnicas de codificación temática. Las transcripciones de las sesiones fueron revisadas para identificar ideas compartidas, percepciones individuales y dinámicas grupales

Finalmente, se realizó un análisis de frecuencias con los datos obtenidos, lo que permitió observar cómo se distribuían las respuestas entre los participantes de los diferentes instrumentos. Además, se llevó a cabo un proceso de triangulación, cruzando la información procedente de las encuestas, entrevistas, grupos focales y con los datos obtenidos de la revisión documentaria.

## **CAPÍTULO V - PRESENTACIÓN DE RESULTADOS Y ANÁLISIS DE HALLAZGOS**

### **5.1 Estrategias de implementación de los componentes y de participación e inclusión del programa**

El análisis de las estrategias de implementación de los componentes del programa Incuval Ventures resulta fundamental para comprender cómo se han estructurado y ejecutado las acciones destinadas a fomentar el emprendimiento en la región. Asimismo, es crucial identificar los mecanismos utilizados para promover la participación activa e inclusiva de los emprendedores, garantizando que el programa no solo alcance a los estudiantes de la universidad, sino también a actores externos interesados en desarrollarse en el ecosistema emprendedor. Este objetivo busca evidenciar si las estrategias implementadas responden a las necesidades locales y si se han diseñado con un enfoque inclusivo que priorice la diversidad y la equidad.

#### **5.1.1 Estrategias de implementación de los componentes**

##### **a. Frecuencia de interacción entre los participantes y el programa**

Este indicador es crucial para garantizar el aprendizaje continuo, la retención en el proceso y la consolidación de los conocimientos adquiridos. Según Ries (2011), en *The Lean Startup*, la interacción constante permite no solo validar ideas y obtener retroalimentación, sino también mantener el compromiso de los emprendedores, especialmente en programas que exigen continuidad en fases específicas como pre-incubación, incubación y post-incubación. Asimismo, autores como Dees (2001) destacan que la interacción frecuente refuerza la motivación de los participantes y fomenta la creación de comunidades de práctica, fundamentales para la sostenibilidad de iniciativas emprendedoras. Sin registros detallados de esta frecuencia, es difícil evaluar la efectividad de las estrategias de implementación y optimizar los recursos para maximizar el impacto.

Para este indicador, se utilizó la técnica de revisión documental, bajo la pregunta: “¿Durante los años 2021 al 2023 cuántas veces participaron los emprendedores del programa Incuval Ventures?”. En ese sentido, se encontró que no se dispone de una base de datos consolidada y actualizada que exponga el número exacto de interacciones en las diferentes etapas del programa (Pre-incubación, Incubación, Post-incubación, Lanza tu StartUp, Semana del Emprendimiento). Los datos obtenidos son parciales e incompletos, ya que solo se cuenta con algunos archivos correspondientes a ciertos meses del año proporcionados por el equipo de Incuval. El equipo ha manifestado que no disponen

de más información para entregar, reflejando una posible deficiencia en el seguimiento y registro de las interacciones participantes-programa. Esta situación dificulta evaluar el impacto de cada programa y limita la capacidad de identificar patrones de participación que podrían mejorar la planificación y ejecución de futuras actividades.

La falta de información consolidada sobre la frecuencia de interacción entre los participantes y el programa contrasta con lo planteado por Ries (2011) y Dees (2001), quienes resaltan la importancia de monitorear y fomentar interacciones regulares como parte de una estrategia de implementación exitosa. La carencia de registros detallados refleja una debilidad en los sistemas de seguimiento, lo que puede impactar negativamente en la capacidad del programa para adaptarse a las necesidades de los emprendedores y garantizar su compromiso continuo. Además, la ausencia de datos limita la posibilidad de medir la efectividad de las estrategias actuales, lo que podría resultar en oportunidades perdidas para optimizar las intervenciones en las diferentes etapas del proceso de incubación.

Es fundamental que Incuval Ventures implemente un sistema de registro integral que permita documentar la frecuencia de interacción de los emprendedores con el programa en todas sus etapas. Esto no solo contribuiría a evaluar la efectividad de las estrategias de implementación, sino también a fortalecer la relación entre los participantes y el programa, fomentando una mayor retención y éxito en las iniciativas emprendedoras.

#### **b. Mecanismos de convocatoria**

La convocatoria efectiva es un componente crucial para la sostenibilidad y el impacto de los programas de emprendimiento. Según Kotler (2000), la promoción efectiva en el contexto de programas educativos y empresariales depende de una estrategia de comunicación que logre captar la atención del público objetivo mediante el uso adecuado de los canales. Asimismo, Chesbrough (2003) sugiere que, en el contexto de la innovación, la utilización de una variedad de mecanismos de difusión, tanto online como offline, es fundamental para alcanzar audiencias amplias y diversas, adaptándose a las características y preferencias del público al que se dirige el programa. La mezcla de estrategias digitales y presenciales permite maximizar el impacto de los esfuerzos de convocatoria.

Se utilizaron dos técnicas para recopilar información sobre los mecanismos de convocatoria del programa Incuval Ventures. La primera fue la revisión documental, que arrojó información contenida en la Versión Final del Proyecto - Formato de Propuesta del Fortalecimiento de Entidades de Soporte al Emprendimiento - Incubadoras y Aceleradoras de Negocios, que destacó varias

iniciativas para promover el programa:

- ✓ Programa de Formación de Docentes en Emprendimiento: Cada facultad de la UNHEVAL asigna docentes para capacitarse en emprendimiento, quienes luego replican el conocimiento en sus aulas, promoviendo los programas.
- ✓ Jornadas de Sensibilización en Emprendimiento e Innovación: Estas jornadas buscan fomentar una cultura emprendedora en la universidad y extender su alcance a toda la región de Huánuco.
- ✓ Semana del Emprendimiento: Un evento especial que incluye charlas y talleres con expertos.
- ✓ Charlas con expertos: Encuentros directos con profesionales del emprendimiento para enriquecer la experiencia de los estudiantes.
- ✓ Difusión en medios y redes sociales: Utilización de plataformas institucionales para promover las actividades del programa.

No obstante, la revisión documental reveló que no se dispone de datos suficientes para medir el grado de participación efectiva de los estudiantes en cada uno de estos medios. Por ello, es necesario se realice un monitoreo más detallado y evaluar qué canales resultan ser más efectivos.

La segunda técnica utilizada fue la entrevista semiestructurada, dirigida a los cuatro miembros del equipo técnico. Las respuestas obtenidas destacaron el uso de múltiples mecanismos de difusión, con énfasis en los correos institucionales y redes sociales como Facebook, Instagram y LinkedIn, complementados por campañas presenciales en facultades. Los miembros del equipo coincidieron en que la publicidad pagada en redes sociales fue una de las estrategias más efectivas para aumentar el alcance. Además, se resaltó la sensibilización directa en las facultades como una práctica clave, especialmente considerando que muchos estudiantes no conocían la existencia de la incubadora. Los miembros también mencionaron que la creatividad en la producción de contenido y la exploración de nuevas plataformas como TikTok y YouTube Shorts podría expandir aún más el alcance del programa.

Los resultados obtenidos confirman la teoría de Kotler (2000), quien enfatiza la importancia de una estrategia de comunicación diversificada que utilice una combinación de canales tradicionales y digitales. El uso de redes sociales, como Facebook e Instagram, complementado con medios presenciales, refleja lo que Chesbrough (2003) sugiere sobre la importancia de explorar diversas plataformas

para maximizar la visibilidad de los programas. La posibilidad de monitorear más de cerca la efectividad de cada medio también coincide con la importancia de optimizar las estrategias de convocatoria, un aspecto crucial según las teorías sobre gestión de programas de emprendimiento. La incorporación de plataformas emergentes como TikTok y YouTube Shorts, mencionada por el equipo técnico, representa una adaptación a las tendencias actuales, lo cual se alinea nuevamente con las estrategias de innovación en difusión propuestas por Chesbrough.

### **c. Número de capacitaciones, talleres, mentorías, etc**

La capacitación, los talleres y las mentorías son componentes fundamentales en los programas de incubación de empresas, ya que brindan a los emprendedores las habilidades necesarias para enfrentar los desafíos del mercado. Según *Shane* (2003), estos programas permiten a los participantes adquirir conocimientos valiosos sobre la gestión empresarial, la toma de decisiones y la innovación. En este sentido, la mentoría se considera un factor crucial para el éxito de los emprendedores, ya que proporciona orientación y un marco de apoyo para el desarrollo de las empresas. Shane argumenta que un programa estructurado de capacitación y mentoría aumenta las probabilidades de éxito de los emprendedores, permitiéndoles superar barreras y aprovechar oportunidades. Además, estos programas no solo proporcionan formación técnica, sino que también fomentan el desarrollo de habilidades interpersonales y estratégicas necesarias para crear y gestionar una empresa.

Para este indicador, se utilizaron dos técnicas de recolección de datos. La primera fue la revisión documental, con la pregunta: ¿Cuáles fueron las actividades de capacitación, talleres y mentorías realizadas cada año? Los hallazgos revelaron una amplia gama de actividades organizadas entre 2021 y 2023. En 2021, se realizaron varias iniciativas clave, como el Programa de Formación de Docentes en Emprendimiento, que capacita a docentes para que promuevan la cultura emprendedora entre los estudiantes de las 14 facultades de la UNHEVAL. Además, la "Jornada de Sensibilización en Emprendimiento e Innovación" promovió la cultura emprendedora en toda la universidad y se extendió a la región de Huánuco. También se realizó el programa "Lanza tu StartUp", que ayudó a tres emprendedores graduados a iniciar startups con apoyo de capital semilla.

A lo largo del año 2022, los programas continuaron con la inclusión de actividades como la "Semana del Emprendimiento", con 380 participantes, y talleres sobre temas cruciales como "Modelos de Negocio con Emprendimiento en la Fabricación Digital" y "Fondos de Inversión para Emprendimientos Sostenibles". El año 2023 siguió con el impulso de la cultura emprendedora a través de actividades como la "Semana del Emprendimiento" y el evento Meetup UNHEVAL 2023, que

incluyó presentaciones de startups y pitch competitions.

Tabla 9. Capacitaciones, talleres, mentorías

Año	Descripción
2021	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Programa de Formación de Docentes en Emprendimiento</li> <li>✓ Jornada de Sensibilización en Emprendimiento e Innovación.</li> <li>✓ Lanza tu Startup (lanzado en 2021)</li> <li>✓ Sábados Emprendedores</li> <li>✓ Startup UNHEVAL (desde 2017)</li> <li>✓ Semana de Emprendimiento e Innovación:</li> <li>✓ Concurso de Proyectos de Innovación de la UNHEVAL (2021)</li> <li>✓ Laboratorio de Emprendimiento (EQUIPU PUCP)</li> <li>✓ Innovation Challenge (EQUIPU PUCP)</li> <li>✓ C-Innovation (Koica)</li>   <li>✓ Otros servicios:               <ul style="list-style-type: none"> <li>Red de Mentores</li> <li>Red de Asesores especializados</li> </ul> </li> </ul>
2022	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Incubación</li> <li>✓ Pre Incubación</li> <li>✓ Post Incubación</li> <li>✓ Lanza tu StartUp</li> <li>✓ Semana del Emprendimiento</li> <li>✓ Diversos talleres</li> <li>✓ Pitch Competitions</li> <li>✓ Laboratorio de Emprendimiento (EQUIPU PUCP)</li> </ul>
2023	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Incubación</li> <li>✓ Pre Incubación</li> <li>✓ Post Incubación</li> <li>✓ Lanza tu StartUp</li> <li>✓ Semana del Emprendimiento</li> <li>✓ Diversos talleres</li> <li>✓ Pitch Competitions</li> <li>✓ Laboratorio de Emprendimiento</li> <li>✓ MeetUp UNHEVAL 2023</li> </ul>

*Fuente: Formato de propuesta del fortalecimiento de entidades de soporte al emprendimiento - Incubadoras y aceleradoras de negocios. (IAN-7-P-030-21) Elaboración propia.*

La segunda técnica utilizada fue la entrevista semiestructurada dirigida a los miembros del equipo técnico de Incuval Ventures, bajo la pregunta ¿Qué facilidades

y dificultades tuvieron para realizar las capacitaciones, talleres y mentorías en los años 2021 al 2023? En la entrevista, se destacó que las capacitaciones y talleres se beneficiaron de la modalidad dual (virtual y presencial), lo que facilitó la participación de los emprendedores desde diversas ubicaciones. A pesar de estas ventajas, los miembros del equipo señalaron que enfrentaron dificultades como la baja participación de los estudiantes, la escasez de mentores especializados y la falta de un presupuesto adecuado para financiar capital semilla. Estos desafíos limitaron la capacidad de los programas para ofrecer mentoría personalizada y un acompañamiento más efectivo.

Los hallazgos coinciden con la teoría de Shane (2003), quien sostiene que un programa de incubación debe proporcionar no solo recursos técnicos y educativos, sino también un ambiente de apoyo continuo que fomente la innovación y el desarrollo de habilidades emprendedoras. En este caso, los programas de formación y mentoría implementadas en los años 2021 a 2023 alinean con las recomendaciones de Shane, especialmente en cuanto a la importancia de la formación continua y la integración de mentores experimentados. Sin embargo, las dificultades observadas, como la baja participación y las limitaciones presupuestarias, destacan una barrera importante para lograr el impacto deseado, lo cual concuerda con los desafíos mencionados por Shane en programas de emprendimiento, en los que la efectividad depende de contar con un apoyo adecuado tanto en recursos humanos como financieros.

#### **d. Número de inscritos**

El número de inscritos es un indicador clave en la evaluación de programas de incubación de empresas, ya que refleja el alcance y la popularidad del programa dentro de la comunidad. Según *Shane* (2003), un mayor número de participantes no solo indica el interés en el emprendimiento, sino también la efectividad de las estrategias de difusión y los mecanismos de atracción implementados por el programa. Además, un aumento en el número de equipos o emprendedores participantes a lo largo de los años puede ser un indicativo de que el programa ha logrado consolidarse y generar un impacto significativo, tanto en la cantidad como en la calidad de los emprendimientos que apoya. El crecimiento en la participación puede también reflejar la percepción positiva del programa dentro de la comunidad académica, aumentando la competencia y el intercambio de ideas innovadoras.

A partir de la revisión documentaria, se encontró que el número de participantes inscritos en el programa Incuval Ventures varió significativamente entre los años 2021 y 2023. Para exponer ello, es importante tener en cuenta lo siguiente.

- ✓ **Inscritos:** Son aquellos que en las convocatorias del programa mostraron interés y se registraron confirmando su participación. Sin embargo, no todos los inscritos necesariamente continúan con el programa ya que algunos pueden desistir o no participar activamente durante el transcurso del mismo.
  
- ✓ **Equipos o Emprendimientos Conformados:** Este término indica el número de grupos de trabajo que se han formado a partir de los participantes, quienes se organizan en equipos colaborativos para desarrollar proyectos de manera conjunta. Los "equipos conformados" reflejan a aquellos equipos participantes que, tras la inscripción, decidieron quedarse y formar parte de un grupo, participando del proceso.
  
- ✓ **Personas Participantes:** Las personas participantes son aquellas que, ya sea de manera individual o dentro de un equipo, están comprometidas y trabajando en el programa. Este número puede ser mayor que el de los equipos conformados si algunos participantes trabajan de forma independiente, es decir, sin formar parte de un equipo.

A continuación, se detallan los resultados obtenidos para cada año:

*Tabla 10. Número de Inscritos dentro del programa Incuval Ventures*

<b>Año</b>	<b>N° de Inscritos</b>	<b>N° de Equipos Conformados</b>	<b>N° de Personas Participantes</b>
2021	<b>188</b>	9	20
2022	<b>68</b>	9	23
2023	<b>147</b>	30	82

*Fuente: Métricas de la Dirección de Incubadora de Empresas. Elaboración propia.*

A partir de la revisión documentaria de los años 2021, 2022 y 2023, se observa una variabilidad en el número de inscritos en el programa Incuval Ventures. En 2021, el número de inscritos alcanzó los 188, lo que refleja un alto nivel de participación en comparación con los años posteriores. Sin embargo, en 2022, la cifra de inscritos disminuyó a 68, lo que representa una caída considerable con respecto al año anterior. Finalmente, en 2023, el número de inscritos volvió a incrementarse, alcanzando los 147 participantes.

Esta fluctuación significativa entre 2021 y 2022 se debe a un cambio de gestión ocurrido en el programa. Hasta principios de 2021, Incuval Ventures era una unidad funcional dentro de la Dirección de Innovación y Transferencia Tecnológica,

con estrategias y métodos de selección generales. No obstante, debido a la gran afluencia de participantes y la necesidad de un servicio más especializado, Incuval Ventures dejó de ser una unidad funcional y, mediante Resolución de Asamblea Universitaria, se constituyó como la Dirección de Incubadora de Empresas, pasando a denominarse oficialmente Incuval Ventures. Durante sus primeros meses de existencia, la nueva dirección continuó con las estrategias previas, pero luego se implementaron ajustes con el objetivo de contar con parámetros de participación más específicos. Estos ajustes estuvieron a cargo de especialistas, quienes definieron los programas y perfiles de los participantes. Como resultado, en 2022 se observó un declive en el número de inscritos, consecuencia de estos cambios estructurales. No obstante, en 2023 el programa logró adaptarse mejor a los nuevos procesos, lo que se reflejó en un aumento en la cantidad de inscritos.

Estas fluctuaciones en el número de inscritos indican que, aunque en 2022 hubo una disminución, el programa continuó generando interés entre los emprendedores, especialmente en 2023, cuando se experimentó un repunte notable en la inscripción de participantes.

Como vimos, el número de inscritos es realmente un indicador clave en la evaluación de programas de incubación de empresas, por ser el reflejo del alcance del programa como la efectividad de sus estrategias de difusión. Según Shane (2003), un mayor número de inscritos no solo refleja un creciente interés por el emprendimiento, sino también la efectividad de las estrategias de atracción implementadas. En el caso de Incuval Ventures, los datos muestran un alto número de inscritos en 2021, una disminución en 2022, y un repunte en 2023. Este patrón sugiere que el interés en el programa fluctúa de acuerdo con los cambios en su estructura y enfoque, lo que también resalta la importancia de la efectividad de las actividades de difusión y la percepción del programa dentro de la comunidad emprendedora.

### **5.1.2 Estrategias de implementación de la participación**

#### **a. Prácticas (acciones)**

Según Kanter (1983), las prácticas organizacionales efectivas deben centrarse en crear un entorno que promueva la interacción, el aprendizaje continuo y la colaboración entre los participantes. En el contexto de incubadoras de emprendimiento, estas prácticas pueden incluir actividades como talleres formativos, mentorías personalizadas y el acceso a recursos técnicos y financieros. Estas acciones no solo fortalecen las competencias de los emprendedores, sino que también fomentan una cultura de innovación y compromiso. Por su parte, Putnam

(1995) destaca que las prácticas que generan capital social —como actividades grupales, networking y colaboraciones interinstitucionales— son esenciales para el éxito de programas que dependen de la participación activa de sus beneficiarios. Estas acciones crean un ecosistema de apoyo que beneficia tanto a los emprendedores como a las instituciones involucradas.

En el caso de Incuval Ventures, los resultados obtenidos a través de las entrevistas y los informes revisados destacan varias prácticas clave implementadas por el programa para involucrar y apoyar a los emprendedores. Dentro de las entrevistas al equipo técnico, sobresalió la organización de talleres y capacitaciones técnicas en etapas de pre-incubación e incubación, como se evidencia en el Informe de Actividades del Programa de Incubación 2022. Además, se señaló un modelo de mentorías personalizadas, donde emprendedores son guiados directamente por expertos que los apoyan en la estructuración y validación de sus ideas de negocio. También, las alianzas estratégicas con instituciones educativas y organizaciones locales han permitido organizar pasantías y eventos de networking, fortaleciendo así el aprendizaje práctico y la generación de contactos útiles para los emprendedores.

Una de las acciones más destacadas es la asignación de recursos financieros como capital semilla, que, según el coordinador del programa, *“les da a los emprendedores la oportunidad de ejecutar sus proyectos con mayores garantías de éxito.”* Asimismo, se fomenta la colaboración en proyectos innovadores mediante convenios con entidades como el Cite Huallaga y la Universidad de Inha de Corea, lo que enriquece la oferta de herramientas tecnológicas y fomenta la innovación aplicada. Sin embargo, también se identificaron áreas de mejora, como la falta de un sistema integrado para registrar y evaluar de manera continua todas las acciones implementadas. Ya que, al realizar la revisión documentaria sobre los registros o documentos que acreditan las acciones llevadas a cabo para el desarrollo del programa, se encuentran informes parciales por algunos meses, así como oficios sin número de seguimiento, lo cual limita la capacidad de medir los resultados a largo plazo.

Los hallazgos obtenidos están en línea con las teorías de Kanter (1983) y Putnam (1995). Por un lado, las prácticas de mentoría, los talleres formativos y el acceso a financiamiento están alineados con el planteamiento de Kanter sobre la importancia de proporcionar herramientas tangibles y un ambiente de aprendizaje para promover el compromiso y la colaboración entre los participantes, como prácticas efectivas. Por otro lado, las redes de apoyo generadas a través de eventos de networking y alianzas estratégicas reflejan lo señalado por Putnam en cuanto a la relevancia del capital social como motor para la sostenibilidad de programas

comunitarios. Además, la incorporación de aliados internacionales subraya el esfuerzo del programa por conectar a los emprendedores locales con un ecosistema global de innovación, lo que fortalece la competitividad y el alcance del programa.

#### **b. Grado de participación activa**

El grado de participación activa en programas de incubación de empresas está relacionado con la frecuencia, intensidad y nivel de compromiso de los participantes en las actividades propuestas. Según Battilana et al. (2012), la implicación comprometida de los emprendedores en el proceso de incubación es clave para su éxito, ya que favorece el aprendizaje, la toma de decisiones informadas y el desarrollo de capacidades emprendedoras. Para Zimmerman (2000), la participación activa no solo involucra la asistencia a actividades, sino también la interacción constante con mentores y otros emprendedores, lo que fomenta un sentido de pertenencia y la creación de un capital social fundamental para el crecimiento empresarial. Para ello, es importante reconocer lo siguiente.

- ✓ **Emprendimientos Activos:** se refieren a aquellos proyectos o iniciativas que, dentro de los equipos conformados o de manera individual, siguen operando y avanzando a lo largo del tiempo. Estos emprendimientos son considerados vigentes porque continúan con su desarrollo, independientemente de si el equipo original se mantiene completamente o si algunos miembros se han retirado. Los emprendimientos activos son, por tanto, un reflejo de los proyectos que están en marcha y han logrado mantenerse durante el periodo en cuestión.

Esta perspectiva se refleja en los hallazgos obtenidos durante la entrevista semiestructurada. El especialista en emprendimiento e incubadora de empresas destacó que el programa en el 2023 se benefició de una mayor visibilidad y un enfoque más integrado.

*“El año 2023 ha tenido más impacto, especialmente con la implementación de medios de comunicación, videos, redes sociales y hasta una revista. Estos esfuerzos nos han permitido llegar a más personas, incluso mostrando historias de los emprendedores” (Fuente: Especialista en Emprendimiento e Incubadora de Empresas).*

Este testimonio muestra cómo el uso de nuevas herramientas de difusión no solo mantiene a los emprendedores informados, sino que también genera un sentido de comunidad y participación activa, lo que favorece el crecimiento y la sostenibilidad de los emprendimientos dentro del programa.

Además, el asistente de unidad de emprendimiento mencionó que, como novedad, ese año se implementó una inducción más intensa en las facultades, lo que permitió fortalecer el compromiso de los estudiantes con el emprendimiento desde el inicio de sus estudios:

*“Este año estamos participando en una inducción que durará un mes en todas las facultades, lo cual es una excelente oportunidad para generar conciencia sobre la importancia del emprendimiento” (Fuente: Asistente de Unidad de Emprendimiento).*

En relación con los datos obtenidos de la revisión documentaria, se analizó bajo la premisa de determinar cuántos equipos han funcionado de manera activa durante los años 2021 a 2023, en comparación con el total de inscritos.

*Tabla 11. Participación activa*

<b>Año</b>	<b>N° de Equipos Conformados</b>	<b>N° de Emprendimientos Activos</b>	<b>% de Deserción</b>
2021	9	4	55.56%
2022	9	9	0%
2023	30	16	46.67%

*Fuente: Métricas de la Dirección de Incubadora de Empresas. Elaboración propia.*

En este caso, el crecimiento refleja un aumento en el número de emprendedores participantes al 2023, así como también un reflejo de la mayor participación activa en los programas de incubación, lo que está alineado con las mejoras en la difusión y la integración de los emprendedores al ecosistema.

Este enfoque proactivo no solo busca aumentar la participación, sino también fomentar un sentido de pertenencia a largo plazo entre los participantes. Estos testimonios y las observaciones documentales sugieren que, como señalan Battilana et al. (2012) y Zimmerman (2000), el uso de medios de comunicación y estrategias de inducción más estructuradas son esenciales para aumentar la participación activa y crear una red sólida que facilite la creación de valor dentro del programa.

### **c. Perfil de participantes**

El perfil de los participantes en programas de incubación de empresas es un

aspecto fundamental que puede influir directamente en el éxito del emprendimiento. Según Shepherd y DeTienne (2005), un emprendedor debe poseer una combinación de habilidades técnicas y personales para enfrentar los retos del proceso emprendedor. En este sentido, la literatura sugiere que los perfiles ideales suelen tener conocimientos específicos sobre el sector de la idea de negocio, habilidades de liderazgo, capacidad para innovar, y la resiliencia necesaria para superar obstáculos y adaptarse a cambios (Zimmerman, 2000). Además, autores como Timmons y Spinelli (2009) destacan que un emprendedor debe ser capaz de identificar oportunidades de mercado, ser un solucionador de problemas, y tener una visión a largo plazo para sostener y escalar su proyecto.

En los resultados obtenidos a través de la revisión documental y las entrevistas semiestructuradas, se observó que, a través de la verificación en Resoluciones y Oficios, durante la fase de pre-incubación, los participantes deben cumplir con ciertos requisitos técnicos y personales, como la capacidad para desarrollar un emprendimiento desde la fase de idea o proyecto, tener habilidades de liderazgo, innovación, y capacidad para materializar la propuesta, así como ser gestores de negocios. En la fase de incubación, los emprendedores deben contar con un producto mínimo viable (MVP) en proceso de validación o lanzamiento, buscando el encaje producto-mercado y demostrando un compromiso con el desarrollo del modelo de negocio. En la post-incubación, los emprendedores deben ser personas persistentes, con visión de futuro, y con un emprendimiento validado dispuesto a pasar al siguiente nivel. En el programa "Lanza tu Startup", se requiere que al menos un miembro del equipo sea estudiante activo de la universidad, mayor de edad, con un único emprendimiento participante, y con el objetivo de alcanzar el capital semilla.

Tabla 12. Perfil de participantes

Programa	Perfil
Pre incubación	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Persona con capacidad de desarrollar el emprendimiento (producto en fase de idea o proyecto) (encaje problema – solución)</li> <li>✓ Capacidad de liderazgo</li> <li>✓ Con capacidad de innovación</li> <li>✓ Habilidades básicas para materializar la propuesta</li> <li>✓ Ser gestor de negocios</li> <li>✓ Mínimo un participante del equipo pertenecer a la comunidad Valdizana</li> <li>✓ No poseer antecedentes penales ni policiales</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ No estar registrado con calificación negativa en centrales de riesgo</li> <li>✓ No presentar deudas tributarias pendientes</li> </ul>
Incubación	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Persona con Startup con MVP (Producto mínimo viable) en proceso de validación o lanzamiento. (constituidas y/o o se encuentran en proceso de constitución).</li> <li>✓ Que busquen el encaje producto mercado (producto-market fit)</li> <li>✓ Trabajador y comprometido con el desarrollo del modelo de negocio</li> <li>✓ No poseer antecedentes penales ni policiales</li> <li>✓ No estar registrado con calificación negativa en centrales de riesgo</li> <li>✓ No presentar deudas tributarias pendientes</li> </ul>
Post Incubación	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Persona con emprendimiento validado (o ya lanzado al mercado) dispuesta a pasar al siguiente nivel (Proceso de Aceleración de Empresa)</li> <li>✓ Solucionador de problemas</li> <li>✓ Persistente y perseverante</li> <li>✓ Con visión de futuro</li> <li>✓ No poseer antecedentes penales ni policiales</li> <li>✓ No estar registrado con calificación negativa en centrales de riesgo</li> <li>✓ No presentar deudas tributarias pendientes</li> </ul>
Lanza tu Start Up	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Mínimo una persona del equipo debe ser alumno (con matrícula vigente) de la UNHEVAL</li> <li>✓ Persona que haya desarrollado la idea de negocio y se encuentren en el programa Lanza tu Startup de la UNHEVAL (dentro del año en curso)</li> <li>✓ Ser mayor de edad</li> <li>✓ Pertenecer a un solo equipo</li> <li>✓ Contar con solo un emprendimiento participante</li> <li>✓ Con objetivo de alcanzar el capital semilla</li> <li>✓ No poseer antecedentes penales ni policiales</li> <li>✓ No estar registrado con calificación negativa en centrales de riesgo</li> <li>✓ No presentar deudas tributarias pendientes</li> </ul>

*Fuente: Revisión documentaria. Elaboración propia*

Desde la perspectiva de los entrevistados, se destacó la importancia de

cumplir tanto con requisitos técnicos como personales. En cuanto a los aspectos técnicos, se valoró que los participantes tengan una idea de negocio, preferentemente en el sector tecnológico, y cuenten con un equipo multidisciplinario compuesto por especialistas en tecnología, en el sector correspondiente, y en negocios. Además, se mencionó que las características personales, como liderazgo, perseverancia, empatía y resiliencia, son esenciales para superar los desafíos del emprendimiento. Como lo expresó uno de los miembros del equipo técnico.

*"El perfil ideal para ingresar al programa debe cumplir tanto con requisitos técnicos como con características personales. Es necesario tener una idea de negocio con un equipo bien conformado y alineado, y valorar que los participantes sean líderes, perseverantes y resilientes" (Fuente: Especialista en Emprendimiento e Incubadora de Empresas).*

Asimismo, respecto a los criterios que se maneja para la selección e incorporación de los participantes, se señaló en la entrevista.

*"El criterio de selección que prima es que el equipo esté conformado por al menos dos personas con una idea de negocio clara, y que los integrantes sean acordes al modelo de negocio que quieren emprender. Además, utilizamos fichas de evaluación de acuerdo con las bases de la convocatoria" (Fuente: Miembro del equipo técnico de Incuval Ventures).*

Los hallazgos obtenidos son coherentes con la teoría expuesta, ya que coinciden con la visión de Timmons y Spinelli (2009), quienes señalan que los emprendedores exitosos deben tener una mezcla de habilidades técnicas, como el conocimiento en el sector y la capacidad para identificar oportunidades, y características personales, como la perseverancia y la resiliencia. Además, la importancia de tener un equipo equilibrado, que combine las habilidades técnicas y de negocio, es un factor clave para el éxito, tal como lo describen Shepherd y DeTienne (2005). Las cualidades de liderazgo y empatía mencionadas por los entrevistados son fundamentales para superar los obstáculos que enfrentan los emprendedores, alineándose con la teoría de Zimmerman (2000) acerca del valor de las relaciones sociales y el capital humano en el proceso emprendedor.

### **5.1.3 Estrategias de inclusión**

#### **a. Número de participantes del programa bajo los términos de género, edad, diversidad demográfica, usuarios tecnológicos**

El Enfoque de Capacidades de Amartya Sen (1999) y Martha Nussbaum

(2011) pone el énfasis en las libertades reales que las personas tienen para llevar vidas que valoren, superando las restricciones económicas, sociales o culturales. Este enfoque es especialmente relevante para analizar y abordar problemas relacionados con el género, la edad, la diversidad demográfica y los usuarios tecnológicos, al centrarse en las capacidades y funcionamientos de cada grupo, considerando sus necesidades y contextos particulares. Sen y Nussbaum reconocen que las mujeres suelen enfrentar barreras estructurales que limitan sus capacidades (acceso a la educación, participación laboral, salud reproductiva). El enfoque busca empoderar a las mujeres garantizando las condiciones para que ejerzan su agencia y derechos. Reconoce que las capacidades de jóvenes y adultos mayores pueden estar condicionadas por factores como el acceso a la tecnología, educación continua y redes sociales. Propone estrategias diferenciadas que permitan a cada grupo etario maximizar su potencial. Valora la inclusión de personas de distintos orígenes étnicos, culturales y sociales, respetando su contexto y necesidades. Promueve el reconocimiento cultural junto con oportunidades económicas. El enfoque de capacidades también abarca el acceso y uso significativo de la tecnología, entendiendo que: La tecnología puede expandir las capacidades: Facilita el acceso a información, educación, empleo y redes sociales.

Según la investigación realizada, Incuval Ventures no dispone de un registro detallado que desglose a los participantes del programa por género, edad o diversidad demográfica, lo que representa una limitación importante para diseñar estrategias de inclusión basadas en evidencia. Sin embargo, se aplicó una encuesta a los 49 emprendedores participantes para recopilar información representativa mediante una muestra homogénea. Los resultados de la encuesta reflejan importantes tendencias y retos en términos de inclusión:

*Tabla 13. Género de los emprendedores encuestados*

<b>Género</b>	<b>Nº</b>	<b>Porcentaje</b>
Masculino	31	63,27%
Femenino	18	36,73%
Total	49	100%

*Fuente: Encuesta. Elaboración propia*

El 63% de los participantes corresponde al género masculino, mientras que solo el 37% son mujeres. Esta diferencia señala una brecha de participación significativa, probablemente relacionada con las barreras estructurales que enfrentan las mujeres en espacios de emprendimiento.

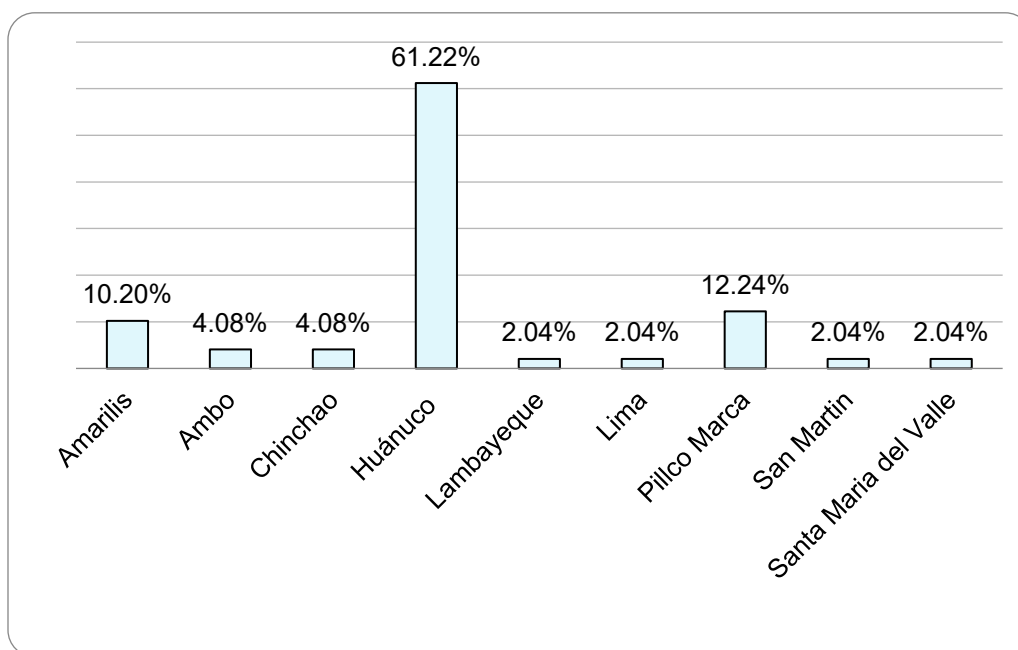
Tabla 14. Edad de los emprendedores encuestados

Edad	Rango		Nº	Porcentaje
De 18 a 29	>=18	<29	41	83,67%
De 30 a 39	>=30	<39	6	12,24%
De 40 a más	>=40	<80	2	4,08%
Total			49	100%

Fuente: Encuesta. Elaboración propia

Predomina la participación de jóvenes de entre 18 y 29 años (83.67%), seguidos por un 12.24% en el rango de 30 a 39 años y un 4.08% mayor de 40 años. Esto sugiere que las estrategias del programa podrían estar atrayendo principalmente a una población joven, dejando rezagados a otros grupos etarios como adultos mayores o personas en etapa media de su vida laboral, quienes también pueden beneficiarse de programas de emprendimiento.

Figura 2. Distribución Geográfica de los Encuestados



Fuente: Encuesta. Elaboración propia

Un 93.88% de los participantes provienen de la región Huánuco, mientras que un porcentaje marginal (2.04%) representa a regiones como Lima, Lambayeque y San Martín. Este hallazgo refuerza la centralización del programa en un ámbito geográfico limitado, lo cual puede excluir potencialmente a emprendedores de otras regiones que comparten problemáticas similares.

Estos resultados evidencian la necesidad de redoblar esfuerzos para alcanzar una equidad de género, ampliar la diversidad etaria y descentralizar las oportunidades de emprendimiento. En términos de género, es crucial implementar estrategias que reduzcan las barreras para la participación femenina, como el diseño de talleres de horarios flexibles, servicios de cuidado infantil y formación específica en sectores estratégicos. En cuanto a la edad, el enfoque de capacidades resalta la importancia de adaptar las intervenciones para diferentes etapas de la vida, asegurando que tanto los jóvenes como los adultos mayores encuentren oportunidades alineadas a sus necesidades y habilidades. Finalmente, la centralización del programa en Huánuco subraya la importancia de diseñar alianzas estratégicas con instituciones regionales para diversificar la base de participantes y generar mayor impacto en otras áreas.

En el marco contextual del programa, se establece la relevancia de diseñar estrategias inclusivas que respondan a las necesidades específicas de grupos diversos. Los hallazgos refuerzan esta premisa al mostrar brechas significativas en género, edad y ubicación geográfica, indicando que las libertades reales de los participantes están condicionadas por limitaciones estructurales. Por lo tanto, es imperativo que las estrategias de inclusión no solo reconozcan estas desigualdades, sino que trabajen activamente en eliminarlas, fomentando la equidad y el empoderamiento de todos los participantes para maximizar su potencial en el contexto del emprendimiento.

#### **b. Porcentaje de mujeres emprendedoras participantes.**

La participación de las mujeres en la sociedad desde el Enfoque de Capacidades de Amartya Sen (1999) y Martha Nussbaum (2011) se fundamenta en la importancia de que las mujeres no solo accedan a oportunidades, sino también en su libertad real para elegir y actuar de acuerdo con lo que valoran. Este enfoque resalta el desarrollo humano como un proceso de ampliación de libertades y considera fundamental empoderar a las mujeres para que puedan alcanzar sus potencialidades. Ambos enfoques insisten en que la participación de las mujeres no debe limitarse a cuotas o medidas formales, sino que requiere transformar estructuras sociales, cuestionar y reestructurar las normas de género que perpetúan la discriminación; acceso igualitario a recursos como la educación, la tecnología y el financiamiento y fomentar la autonomía de las mujeres para que sean protagonistas de su propio desarrollo y de las transformaciones sociales.

La investigación identificó que existe una considerable participación de las mujeres en el programa Incuval Ventures, de acuerdo a los testimonios de las emprendedoras que participaron en el programa, una de ellas menciona:

*“Nuestro equipo estaba conformado solo por mujeres, teníamos responsabilidad y todas nos sentíamos líderes y en caso una no pudiera otra del grupo lo hacía, brindamos apoyo moral a los compañeros y a los amigos que tenemos”.*

Sin embargo, pese a que se incentiva la participación de ambos géneros se evidencia mayor participación de varones. El programa fomenta la inclusión, pero se evidencia la necesidad de información desagregada sobre la representación de mujeres como emprendedoras, mentoras o participantes activas. Esta transparencia es clave para evaluar y promover la equidad en programas de emprendimiento como este. De acuerdo a los resultados este programa tiene un acercamiento con los principios de equidad y empoderamiento que proponen Sen y Nussbaum

## **5.2 Valoración del programa por los emprendedores y las autoridades de la universidad**

La valoración por parte de sus beneficiarios y de las autoridades universitarias es un aspecto clave para evaluar su relevancia y aceptación en el contexto local. Por un lado, se busca conocer las experiencias y percepciones de los emprendedores en relación con los recursos, el acompañamiento y las oportunidades brindadas por el programa. Por otro lado, es necesario analizar cómo las autoridades universitarias perciben su impacto y contribución al desarrollo de la universidad como un centro que promueve la innovación y el emprendimiento.

### **5.2.1 Valoración del programa por los emprendedores**

#### **a. Grado de conocimiento sobre Incuval Ventures**

El conocimiento sobre un programa de emprendimiento es crucial para que los participantes puedan maximizar los recursos ofrecidos y así fortalecer sus iniciativas. Según Hackett y Dilts (2004), el éxito de las incubadoras de negocios está determinado en gran medida por la comprensión que los emprendedores tienen de los servicios y objetivos que se les ofrecen, ya que esto permite aplicar de forma estratégica las herramientas brindadas, como mentorías, financiamiento y networking. Por su parte, Gibbons et al. (1994) destacan que la transferencia de conocimiento debe ser clara y relevante, lo que fomenta una apropiación efectiva y alineada con las necesidades de los emprendedores. Una comprensión insuficiente de los elementos claves de un programa puede convertirse en un obstáculo para alcanzar los objetivos tanto individuales como colectivos del emprendimiento.

Por medio del grupo focal, los participantes destacaron que el conocimiento sobre Incuval Ventures está relacionado principalmente con las mentorías, que consideran

fundamentales para el desarrollo de sus proyectos. Un participante expresó:

*“Con las mentorías pudimos segmentar nuestros clientes, el tamaño de mercado, encontrar nuestro público objetivo y cómo queríamos llevar a cabo nuestro proyecto, así que fue algo de muy grande aprendizaje.” (Fuente: Participante del grupo focal).*

Esto resalta que los emprendedores perciben un conocimiento práctico y valioso transmitido por el programa, especialmente en aspectos estratégicos como la segmentación de mercados y el diseño del modelo de negocio.

No obstante, también se identificaron áreas de mejora. Un participante señaló limitaciones en la asesoría tecnológica y la creación de redes.

*“Sería bueno que haya mentorías más especializadas para cada grupo, apoyo en la parte tecnológica para todos los equipos [...] el networking dentro del Incuval Ventures fue un poco complejo.” (Fuente: Participante del grupo focal).*

Otro emprendedor mencionó que, aunque recibió financiamiento y mentorías, no encontró suficiente orientación sobre aspectos específicos de sostenibilidad:

*“Nos enseñan a hacer el proyecto autosostenible en base a un modelo de negocio, pero sentí que podrían profundizar más en la parte operativa y tecnológica.” (Fuente: Participante del grupo focal).*

Por otro lado, las experiencias individuales también reflejan una valoración mixta del programa. Un participante destacó cómo el programa le ayudó a conectar con inversionistas externos.

*“Gracias a lo que me ha brindado la incubadora de la UNHEVAL, llegué a ser finalista en el concurso PERÚMIN en Arequipa y obtuve financiamiento de una empresa que hace pisos y mayólicas.” (Fuente: Participante del grupo focal).*

Sin embargo, otros señalaron que esta conexión con redes externas fue limitada para la mayoría, especialmente en áreas donde no se ofrecieron contactos directos desde el programa. Los resultados del grupo focal respaldan los postulados teóricos de Hackett y Dilts (2004), en cuanto a que un conocimiento bien estructurado sobre los recursos del programa potencia las capacidades de los emprendedores. La valoración positiva de las mentorías refleja el impacto de un aprendizaje estratégico bien dirigido. Sin embargo, las críticas sobre la falta de enfoque en tecnología y networking indican un área de mejora para Incuval Ventures, que coincide con lo

señalado por Gibbons et al. (1994) sobre el valor de la transmisión de conocimiento integral y multidimensional. Estas observaciones subrayan que, aunque el programa cumple con su propósito en varios aspectos, un fortalecimiento de los componentes tecnológicos y de red podría incrementar significativamente el impacto y la percepción del conocimiento sobre Incuval Ventures entre los emprendedores.

Por otro lado, los resultados de la encuesta revelaron que los participantes, antes de ingresar al programa, tienen un conocimiento general de la labor de Incuval Ventures. Sin embargo, a medida que avanzan en su participación, van descubriendo cómo se implementan los programas, las oportunidades a las que pueden acceder a través de ellos y los beneficios que comienzan a obtener. En el contexto de Incuval Ventures, los participantes inicialmente tienen un conocimiento superficial sobre lo que ofrece la organización. Se expone el siguiente cuadro.

Tabla 15. Porcentaje de respuestas obtenido por los emprendedores

N°	Cuestionario	Respuestas				
		TED	ED	I	DA	TDA
1	El programa ha contribuido a mi crecimiento personal y profesional como emprendedor.	12%	2%	6%	52%	28%
2	Entiendo claramente cómo el programa busca fomentar emprendimientos dinámicos y de alto impacto.	10%	26%	16%	32%	16%
3	El programa es relevante para el desarrollo de emprendimientos en Huánuco.	8%	6%	12%	32%	42%
4	El programa ha enriquecido mi experiencia como emprendedor.	8%	6%	4%	48%	34%
5	Las capacitaciones y actividades de orientación del programa han sido efectivas.	6%	8%	10%	46%	30%
6	La calidad de los recursos y servicios ofrecidos por el programa es baja.	22%	44%	14%	16%	4%
7	Estoy insatisfecho con los recursos económicos y la orientación proporcionados por el programa.	28%	30%	16%	18%	8%
8	El programa cuenta con los recursos necesarios para atender mis consultas durante el emprendimiento.	6%	8%	12%	56%	18%
9	Recomendaría el programa a otros emprendedores en la región.	4%	8%	0%	38%	50%
10	Creo que el programa contribuirá al éxito de mi emprendimiento como empresa.	4%	2%	14%	42%	38%

11	El programa tiene aspectos que pueden mejorar para apoyar mejor a los emprendedores.	2%	6%	16%	54%	22%
----	--	----	----	-----	-----	-----

Fuente: Encuesta. Elaboración propia

- ✓ Respecto a la primera afirmación, el 52% de los participantes están *de acuerdo* y el 28% *totalmente de acuerdo* en que el programa ha contribuido a su crecimiento personal y profesional, lo cual indica una percepción mayoritariamente positiva, aunque con algunas oportunidades de mejora. Sin embargo, un 12% muestra desacuerdo total (TED),
- ✓ Respecto a la segunda afirmación, el 32% está *de acuerdo* y el 16% *totalmente de acuerdo* en entender los objetivos del programa. No obstante, un significativo 26% *en desacuerdo* sugiere que una parte considerable de los encuestados no percibe con claridad el propósito del programa.
- ✓ Respecto a la tercera afirmación, un 32% está *de acuerdo* y un 42% *totalmente de acuerdo* con la relevancia del programa en Huánuco. Esto refleja un fuerte respaldo positivo en este aspecto.
- ✓ Respecto a la cuarta afirmación, el 48% está *de acuerdo* y el 34% *totalmente de acuerdo* en que el programa ha enriquecido su experiencia. Pocos expresaron desacuerdo, lo que indica un impacto positivo en los participantes.
- ✓ Respecto a la quinta afirmación, el 46% está *de acuerdo* y el 30% *totalmente de acuerdo* con la efectividad de las capacitaciones. Aunque la mayoría tiene una percepción positiva, un 8% es indiferente y un pequeño grupo (6%) muestra desacuerdo.
- ✓ Respecto a la sexta afirmación, la calidad de los recursos y servicios es percibida como baja, un 44% que está *en desacuerdo* y un 22% que está *totalmente en desacuerdo*. Esta área requiere atención, dado que hay un 16% que está *totalmente de acuerdo* con la afirmación.
- ✓ Respecto a la séptima afirmación, un 30% está *en desacuerdo* y un 28% *totalmente en desacuerdo* con los recursos económicos y la orientación brindada. Solo un 8% está *totalmente de acuerdo*, reflejando una insatisfacción general en este aspecto.
- ✓ Respecto a la octava afirmación, el 56% está *de acuerdo* y el 18% *totalmente de acuerdo* en que el programa cuenta con recursos suficientes para atender sus consultas. Esto sugiere una percepción positiva en términos de disponibilidad de recursos.
- ✓ Respecto a la novena afirmación, el 38% está *de acuerdo* y el 50% *totalmente de acuerdo* en recomendar el programa a otros emprendedores, lo que refleja

un alto nivel de satisfacción general.

- ✓ Respecto a la décima afirmación, un 42% está *de acuerdo* y el 38% *totalmente de acuerdo* en que el programa contribuirá al éxito de sus emprendimientos. La percepción es mayormente favorable en este aspecto.
- ✓ Respecto a la undécima afirmación, el 54% está *de acuerdo* y el 22% *totalmente de acuerdo* en que existen aspectos del programa que requieren mejoras. Esto sugiere que, aunque el programa es valorado positivamente, los participantes identifican áreas de oportunidad.

La mayoría de los participantes percibe positivamente el programa *Incuval Ventures*, destacando su contribución al crecimiento personal y profesional (80%) y la relevancia para el desarrollo de emprendimientos en Huánuco (74%). También se valoran favorablemente las capacitaciones y la disponibilidad de recursos para atender consultas. Sin embargo, persisten desafíos en la claridad de los objetivos, la calidad de los recursos y el apoyo económico, donde una parte significativa de los encuestados expresa insatisfacción. Finalmente, aunque el programa es altamente recomendado (88%), se identifican áreas de mejora para optimizar sus resultados.

#### **b. Grado de identificación de la importancia y pertinencia del programa**

Para identificar la valoración de los emprendedores sobre la importancia y pertinencia del programa *Incuval Ventures*, se utilizó la técnica del grupo focal. Durante estas sesiones, se les plantearon preguntas sobre la efectividad del programa en abordar sus necesidades específicas y en impulsar el crecimiento de sus emprendimientos. Los participantes compartieron sus experiencias y opiniones a través de las siguientes respuestas:

- ✓ Efectividad en abordar las necesidades del emprendimiento: Varios participantes destacaron la efectividad de la mentoría personalizada. Uno de ellos señaló: “Lo que más nos ha ayudado ha sido la mentoría que recibimos del ingeniero Ventura. Aunque la falta de maquinarias industriales limitó nuestras posibilidades, los consejos prácticos fueron clave para avanzar”. Esta respuesta resalta la importancia de contar con orientación experta, aunque también pone en evidencia las limitaciones estructurales que enfrentan algunos emprendedores.
- ✓ Accesibilidad y pertinencia: En cuanto a la accesibilidad del programa, un participante comentó: “No hubo barreras para participar, incluso personas con discapacidad física pudieron involucrarse. El programa está abierto para todos, sin importar el perfil”. Esta observación resalta el enfoque inclusivo del

programa, destacando que su pertinencia radica en la capacidad de ser accesible para emprendedores de diferentes contextos sociales y personales.

- ✓ Impacto tangible en el emprendimiento: Otro testimonio importante fue el de un participante que dijo: “Aunque no hemos logrado ventas significativas, hemos podido materializar nuestra idea con una página web, compramos el dominio y servidores gracias al capital semilla”. Este comentario subraya cómo el programa ha permitido a los emprendedores dar pasos concretos hacia la materialización de sus proyectos, a pesar de las dificultades inherentes a la etapa inicial del emprendimiento.
- ✓ Practicidad y aplicación: Por último, un participante expresó: “Lo que más valoro es la aplicación práctica de todo lo aprendido. Las mentorías nos llevan a la acción, no solo teórica. Es algo que realmente se aplica en el día a día de nuestro emprendimiento”. Este testimonio refuerza la idea de que los programas efectivos deben proporcionar conocimientos prácticos que los emprendedores puedan implementar directamente en sus proyectos.

Los hallazgos obtenidos a través del grupo focal coinciden con lo que *Shane* (2003) plantea sobre la importancia de abordar las necesidades específicas de los emprendedores para asegurar la efectividad de un programa. La mentoría personalizada y la aplicación práctica de los conocimientos adquiridos, como se mencionó en los testimonios, son aspectos claves que permiten a los emprendedores avanzar en sus proyectos, tal como lo señala la teoría. Además, la accesibilidad del programa para diferentes grupos, incluyendo personas con discapacidad física, respalda la noción de que los programas deben ser inclusivos para ser más eficaces. A pesar de las limitaciones estructurales como la falta de tecnología y la escasa materialización de ventas, los testimonios reflejan que los emprendedores valoran positivamente el impacto tangible logrado, como la creación de páginas web y la adquisición de recursos, lo que refuerza la idea de que un programa puede ser valioso incluso cuando no todos los resultados se concretan de inmediato.

Sin embargo, aunque los emprendedores valoraron positivamente la mentoría personalizada y la aplicabilidad práctica del programa Incuval Ventures, son notorias las áreas clave para mejorar. Un aspecto señalado por varios participantes fue la falta de recursos materiales, como maquinarias industriales y tecnología adecuada, que limita la capacidad de algunos equipos para materializar

completamente sus ideas. Esto sugiere que, aunque el componente formativo del programa es efectivo, podría ser útil reforzarlo con un mayor apoyo en infraestructura y tecnología. Además, se destacó que, aunque las mentorías son útiles, podrían beneficiarse de ser más focalizadas en áreas específicas según las necesidades del emprendimiento, en lugar de ser generalizadas. Esto permitiría una mejor personalización del apoyo brindado, lo que potencialmente incrementaría la efectividad del programa.

## **5.2.2 Valoración de programa por las autoridades de la universidad**

### **a. Grado de conocimiento sobre Incuval Ventures**

El conocimiento sobre programas de emprendimiento dentro de las instituciones educativas superiores se vincula estrechamente con la promoción de capacidades humanas y el empoderamiento. Según Amartya Sen (1999), las instituciones cumplen una función clave en el fortalecimiento de capacidades al proporcionar los recursos y oportunidades necesarias para que las personas logren metas valiosas. La Ley Universitaria en Perú (Ley N° 30220) refuerza esta perspectiva al establecer que las universidades deben promover la investigación, la innovación y el emprendimiento como parte de su misión, contribuyendo al desarrollo regional y nacional. En este contexto, el conocimiento sobre la gestión y los objetivos de programas como Incuval Ventures resulta crucial para garantizar que estos respondan a las expectativas institucionales y sociales.

En relación con el grado de conocimiento de las autoridades sobre Incuval Ventures, las entrevistas realizadas al Director de la Incubadora de Empresas y al Vicerrector de Investigación, representantes del programa, revelaron una comprensión integral de sus objetivos y estrategias. Ambos destacaron que el programa no solo responde a la Ley Universitaria al fomentar la creación de empresas y emprendimientos entre los estudiantes, sino que también busca impactar positivamente en la región de Huánuco.

*“(El programa) ... responde a las expectativas de la Ley Universitaria en el sentido de que las universidades deben ser centros promotores de generación de nuevos productos y servicios, incubando ideas para hacerlas realidad”. (Fuente: Director de Incubadora de Empresa).*

Asimismo, el Vicerrector de Investigación destacó que Incuval Ventures busca establecer una red de mentores y realizar alianzas estratégicas con actores del ecosistema emprendedor regional, además de fomentar ideas novedosas con capacidad de escalabilidad y éxito a largo plazo. Ambos coincidieron en que el programa es clave para fortalecer la competitividad regional y crear oportunidades

económicas basadas en la investigación científica y tecnológica.

Al contrastar los hallazgos con la teoría, se observa que el grado de conocimiento mostrado por las autoridades se alinea con los principios de capacidades y desarrollo propuestos por Sen. Al reconocer que Incuval Ventures responde tanto a una necesidad normativa como a un imperativo social, las autoridades demuestran un entendimiento que va más allá del cumplimiento legal. Este enfoque integra la misión de la universidad con el desarrollo humano y la competitividad regional, destacando cómo el conocimiento institucional permite maximizar los beneficios del programa y fomentar una comunidad de aprendizaje e innovación.

#### **b. Grado de identificación de la importancia y pertinencia del programa**

La identificación de la importancia y pertinencia de los programas de emprendimiento es fundamental para garantizar su sostenibilidad y su alineación con las necesidades locales. De acuerdo con Amartya Sen (2000), es esencial que estos programas integren el desarrollo de capacidades humanas con oportunidades concretas, de modo que se conviertan en herramientas efectivas para potenciar el desarrollo económico y reducir desigualdades estructurales.

En las entrevistas realizadas a las autoridades de *Incuval Ventures*, como el Director de la Incubadora de Empresas y el Vicerrector de Investigación, se evidenció un alto grado de identificación con la relevancia del programa para la región de Huánuco. Ambos coinciden en que *Incuval Ventures* ha establecido convenios estratégicos con instituciones nacionales e internacionales, como la Universidad de Inha de Corea del Sur y la PUCP, buscando no solo recursos económicos, sino también transferencia de conocimiento y tecnología. El Director de la Incubadora de Empresas señaló que estas alianzas *“no solo buscan incentivos económicos como el capital semilla, sino también la transferencia de conocimientos y tecnologías que promuevan la innovación y el emprendimiento”*. Por su parte, el Vicerrector de Investigación subrayó la pertinencia del programa al destacar que *“Incuval Ventures responde a las necesidades de la región mediante actividades de capacitación, pasantías y redes de innovación que involucran tanto a universidades como a instituciones productivas como el Cite Huallaga”*.

Estas declaraciones evidencian que las autoridades reconocen la importancia del programa como un articulador clave entre la academia, la empresa y la comunidad, alineado con los principios de Sen al generar capacidades y ampliar oportunidades en un contexto local. La pertinencia del programa se refuerza al abordar problemáticas de la región con acciones específicas y colaborativas, consolidando su rol en el ecosistema emprendedor regional.

Sin embargo, las autoridades también admiten que algunos convenios y colaboraciones aún están en etapas preliminares o pendientes de formalización, lo que podría limitar su impacto a corto plazo. Fortalecer una estrategia de seguimiento y gestión de estos acuerdos sería clave para asegurar compromisos claros y maximizar los resultados de estas colaboraciones, permitiendo que el programa continúe consolidando su importancia en la región.

### **5.3 Logros y estrategias de sostenibilidad de programa**

La sostenibilidad de un programa de emprendimiento depende de su capacidad para consolidar logros y desarrollar estrategias que aseguren su continuidad en el tiempo. Este objetivo se enfoca en analizar los resultados alcanzados por Incuval Ventures a lo largo de los años, identificando los avances en términos de emprendimientos exitosos, generación de redes de apoyo y fortalecimiento del ecosistema emprendedor regional. Asimismo, busca evaluar si las estrategias de sostenibilidad implementadas garantizan la disponibilidad de recursos, el compromiso institucional y la vinculación con actores clave, lo que permitirá plantear propuestas que contribuyan a su permanencia y crecimiento a futuro.

#### **5.3.1 Logros del programa**

##### **a. Número de emprendimientos planeados por año**

De acuerdo con la literatura sobre gestión de programas de emprendimiento, establecer metas claras y alcanzables en términos de número de emprendimientos planeados es esencial para monitorear el desempeño y la efectividad del programa (Locke & Latham, 2002). Estas metas no solo permiten una planificación adecuada de los recursos necesarios, sino que también sirven como referencia para evaluar el impacto potencial del programa en el ecosistema emprendedor.

En el caso de Incuval Ventures, la revisión documental de los informes del programa muestra una falta de continuidad en la definición y comunicación de metas anuales en relación con el número de emprendimientos planeados. Para el año 2021, no se encontró documentación que indique un número específico de emprendimientos planeados. Esto refleja una debilidad en la sistematización de los objetivos en los primeros años del programa, lo cual dificulta la evaluación de su crecimiento inicial.

Para el año 2022, el Proyecto IAN-7-P-030-21 incluyó una proyección clara de crecimiento. Según el documento "Formato de propuesta del fortalecimiento de entidades de soporte al emprendimiento", se planeó alcanzar 30 emprendimientos

para el cierre del año y proyectar un aumento a 50 emprendimientos en 2023. Este plan representó un esfuerzo por establecer metas ambiciosas que impulsaran la expansión del programa. Sin embargo, para el año 2023, no se encontró una actualización oficial que confirmara si estas proyecciones se ajustaron o lograron y; como se observó en la revisión de equipos conformados en el 2021 al 2023, las cifras fueron mucho menores, de 9, 9 y 30 respectivamente. Por ende, los emprendimientos planeados en el "Formato de propuesta del fortalecimiento de entidades de soporte al emprendimiento", no se hicieron realidad.

Este análisis pone de manifiesto una debilidad significativa: la falta de un sistema de registro y seguimiento continuo de las metas planificadas. Esto no solo limita la capacidad de evaluar el progreso del programa, sino que también puede afectar la percepción de confiabilidad entre los participantes y aliados estratégicos. La falta de documentación clara y consistente en algunos años genera incertidumbre sobre la alineación del programa con sus objetivos estratégicos.

La evidencia revisada resalta la importancia de contar con un sistema robusto de planificación y monitoreo. Tal como señalan Locke y Latham (2002), los objetivos bien definidos y monitoreados contribuyen a la motivación y al desempeño organizacional. La falta de datos claros en 2021 y 2023 podría indicar la necesidad de implementar mecanismos más efectivos para registrar, actualizar y comunicar las metas del programa, garantizando así una mayor transparencia y capacidad de rendición de cuentas.

#### **b. Número de emprendimientos ejecutados por año**

En el contexto de los programas de emprendimiento, la ejecución efectiva de los proyectos es crucial para medir el impacto de estos programas. Para Ostrom (1990), la efectividad de un programa de emprendimiento no solo depende de los resultados inmediatos, sino también de la capacidad de las políticas implementadas para generar sostenibilidad a largo plazo. Así, el número de emprendimientos ejecutados y su relación con los postulados se presenta como un indicador importante para evaluar el éxito de un programa, considerando tanto los aspectos cuantitativos como cualitativos de la intervención.

En el análisis de los resultados del programa Incuval Ventures, se observa que el número de emprendimientos postulados y ejecutados muestra una tendencia positiva a lo largo de los años, aunque con variaciones. Para ello, es importante tener en cuenta lo siguiente.

- ✓ **Emprendimientos Ejecutados:** Los "emprendimientos ejecutados" son aquellos proyectos que han pasado por todo el proceso del programa, desde

su planificación hasta su implementación final. Aunque algunos de estos emprendimientos puedan haber dejado de estar activos posteriormente, lo que los distingue es que completaron todas las etapas del programa y fueron llevados a cabo conforme a lo establecido. Los emprendimientos ejecutados reflejan aquellos proyectos que, al menos en su fase inicial o durante la duración del programa, fueron desarrollados y alcanzaron la fase de ejecución, aunque puedan haberse descontinuado después de finalizar el programa.

Tabla 16. *Emprendimientos ejecutados por año*

<b>Años</b>	<b>N° de equipos conformados</b>	<b>N° de Emprendimientos ejecutados por año</b>
2021	9	<b>7</b>
2022	9	<b>9</b>
2023	30	<b>16</b>

*Fuente: Revisión documentaria. Elaboración propia*

En 2021, de los 9 equipos presentados, 7 fueron ejecutados, lo que da un porcentaje de ejecución mayor al 50%. Entre los emprendimientos destacados estuvieron Chacralab, Salhu y Tukuy Energy, que ofreció una bebida funcional a base de lactosuero liofilizado con sabores de maracuyá, granadilla y stevia. En 2022, se presentaron 9 emprendimientos, de los cuales todos fueron ejecutados, alcanzando un 100% de ejecución. Los emprendimientos más relevantes fueron Tanti y Káwat, con propuestas innovadoras en los sectores de alimentos y energía. Finalmente, en 2023, se presentaron 30 emprendimientos y 16 fueron los ejecutados, lo que bajando la tasa de ejecución respecto a los años anteriores.

Los resultados obtenidos reflejan una progresión en la tasa de ejecución de los emprendimientos a medida que el programa avanza, lo que sugiere una mejora en la capacidad del programa para transformar las ideas en proyectos reales y funcionales. Si bien es cierto, el año 2023 no se ejecutó gran parte de los emprendimientos, cabe resaltar que también hubo un incremento considerable en el número de equipos presentados (30). Este hallazgo sostiene que el emprendedor, al ser un innovador, juega un papel clave en el crecimiento económico, pero también es un indicador de la capacidad de las políticas de apoyo al emprendimiento para adaptarse y mejorar con el tiempo. La tendencia creciente en el número de emprendimientos ejecutados también está en consonancia con la visión de Ostrom sobre la importancia de fortalecer las capacidades locales y asegurar la sostenibilidad de los proyectos a largo plazo. Aunque la tasa de

ejecución no ha alcanzado el 100%, los resultados sugieren que el programa ha logrado mejorar sus prácticas de acompañamiento y formación a lo largo de los años, facilitando la implementación de más iniciativas emprendedoras y generando un impacto positivo en la región de Huánuco.

### a. Variación porcentual anual

Este indicador es clave para analizar la evolución de programas de fomento al emprendimiento, pues permite evaluar la capacidad de adaptación y crecimiento de iniciativas en diferentes contextos. Según Schumpeter (1934), la innovación y el emprendimiento son procesos dinámicos influenciados por factores como la promoción, el acceso a recursos y la interacción con el entorno. De igual modo, autores como Porter (1990) sostienen que la competitividad y la participación de agentes externos en sistemas de innovación potencian su desempeño y efectividad. La medición anual de variaciones en emprendimientos es particularmente útil para identificar el impacto de cambios estratégicos y contextuales en los programas, como los avances tecnológicos y la promoción en plataformas digitales.

Para medir este indicador, se emplearon dos técnicas: la revisión documentaria y entrevistas semiestructuradas. La revisión documentaria reveló que entre 2021 y 2023 se registraron un total de 48 emprendimientos (equipos) postulados. En 2021 se alcanzó un total de 9 emprendimientos (19%), en 2022 el número se mantuvo en 9 (19%), y en 2023 incrementó significativamente a 30 (63%). Por otro lado, las entrevistas con el equipo técnico complementaron este análisis. El especialista en emprendimiento, destacó que el aumento en 2023 se debió a la implementación de plataformas digitales que promovieron los emprendimientos y sus historias. Parte del equipo técnico, atribuyó el incremento a los mecanismos de captación, que lograron atraer tanto estudiantes como participantes externos, resaltando la gratuidad del programa. Finalmente, un miembro del equipo administrativo subrayó que el "Summit de emprendimientos", un evento clave del programa, contribuyó al networking y la visibilidad de los proyectos.

Tabla 17. Variación Porcentual Anual de los Emprendimientos Postulados

Año	Nº Emprendimientos Postulados	Variación %
2021	9	18.75%
2022	9	18.75%
2023	30	62.5%

Total	48	100%
-------	----	------

*Fuente: Revisión documentaria. Elaboración propia*

La promoción de los emprendimientos mediante herramientas digitales y eventos de networking refleja el impacto de las estrategias innovadoras mencionadas por Schumpeter (1934) y Porter (1990). Además, la participación de agentes externos y la integración de plataformas digitales fortalecieron el ecosistema emprendedor, mejorando la visibilidad y el acceso de los participantes. Esto evidencia que la variación porcentual no solo mide resultados numéricos, sino que también es un reflejo de la capacidad de adaptación y expansión del programa frente a los cambios estratégicos y tecnológicos.

El análisis sugiere que, si bien se ha logrado un incremento en la participación durante 2023, los porcentajes de los años previos revelan desafíos en la captación y retención de participantes. Esto sugiere que las estrategias implementadas en 2023 podrían haberse aplicado en años anteriores para obtener resultados más consistentes. Asimismo, aunque la captación externa parece haber sido exitosa, es necesario profundizar en estrategias que aseguren el mismo nivel de compromiso y continuidad tanto para estudiantes internos como externos al programa.

### **5.3.2 Estrategias de sostenibilidad**

#### **a. Número de acciones llevadas a cabo para garantizar la continuidad del programa**

La continuidad de un programa de emprendimiento no solo depende de su éxito inmediato, sino también de su capacidad para sostenerse a largo plazo. Esto abarca la implementación de estrategias orientadas a la sostenibilidad, la diversificación de fuentes de financiamiento y la constante innovación. En este contexto, el enfoque propuesto por Bernardo Kliksberg (2004) cobra relevancia. Según Kliksberg, uno de los pilares esenciales para garantizar la sostenibilidad de los programas es la diversificación de ingresos, lo que implica combinar recursos provenientes tanto del sector público como privado, y de fuentes comunitarias. Este enfoque subraya la importancia de contar con un modelo financiero flexible que permita a los programas adaptarse a cambios en el contexto económico y social, asegurando así su viabilidad a largo plazo.

Además, Kliksberg destaca que una planificación estratégica adecuada no solo facilita el acceso continuo a los recursos necesarios, sino que también permite anticipar y mitigar posibles riesgos, asegurando que los programas no dependan de una única fuente de financiamiento. Este tipo de planificación permite a los

emprendedores, y en este caso a los gestores del programa, tener una visión integral de las necesidades del programa, desde la adquisición de recursos hasta la integración de diversas políticas de apoyo al ecosistema emprendedor.

Sin embargo, en la revisión documental realizada, no se encontró evidencia detallada sobre las acciones concretas tomadas para garantizar la continuidad y sostenibilidad del programa Incuval Ventures. A pesar de la importancia que tiene este aspecto en la gestión de cualquier programa de emprendimiento, no se identificaron registros claros sobre las estrategias específicas de financiamiento, colaboración interinstitucional o mecanismos de seguimiento a largo plazo que se han implementado. Esto refleja la falta de documentación exhaustiva sobre la gestión de la continuidad del programa, lo que podría dificultar la evaluación de su sostenibilidad a futuro.

El hecho de no contar con un desglose claro de las acciones realizadas implicaría que el programa no ha formalizado un conjunto estructurado de estrategias a largo plazo, lo que a su vez puede generar incertidumbres sobre su viabilidad continuada, especialmente de depender de fuentes de financiamiento externas o si de enfrentar un entorno económico cambiante. Esto resalta la necesidad de documentar de manera sistemática las decisiones estratégicas y las acciones emprendidas, con el fin de garantizar la estabilidad financiera y operativa del programa en el futuro.

#### **b. Diversificación de Fuentes de Financiamiento**

En su artículo *"The Dynamics of Innovation: From National Systems and 'Mode 2' to a Triple Helix of University–Industry–Government Relations"*, Etzkowitz y Leydesdorff (2000) desarrollan el modelo de la Triple Hélice, que describe la interacción dinámica entre universidades, industria y gobierno como un motor clave para la innovación en las economías modernas en el desarrollo económico y tecnológico. El modelo plantea que la innovación surge de la interacción entre tres esferas: Universidades productoras de conocimiento y formadoras de talento humano. Industria: Aplicadora de conocimiento para generar bienes, servicios y tecnologías. Gobierno: Regulador y facilitador del entorno socioeconómico para la innovación. Este modelo ofrece un marco dinámico para entender la innovación como un proceso colaborativo.

Nuestra investigación presenta el siguiente hallazgo respecto a las fuentes de financiamiento que tiene el programa Incuval Ventures. Los miembros del equipo técnico de Incuval coincidieron que la principal fuente de financiamiento es con Recursos Ordinarios (RO). Sin embargo, esto varía cada año ya que depende de dónde les asignan, teniendo algunas veces como parte a los Recursos Directamente

Recaudados (RDR).

De acuerdo a la entrevista realizada al especialista del programa nos refiere:

*“El presupuesto por año varía, para el 2024 nos han dado un presupuesto de S/ 140, 000.00 soles y dentro de ello, S/ 80,000.00 mil soles son para el capital semilla. Ejecutamos ese presupuesto y a mitad de año pedimos la ampliación de este”*

Aunque se ha informado sobre financiamiento recibido de diversas entidades durante los años 2021 a 2023, no se ha proporcionado información específica sobre la existencia de convenios formales que respalden fuentes de financiamiento.

Los resultados indican que la fuente de financiamiento principal viene del Estado, esto en contraposición a la investigación Etzkowitz y Leydesdorff (2000) porque no cumple con la triple hélice ya que sería importante que la empresa privada sume al financiamiento y existan convenios con empresas, así como con entidades que promueven el emprendimiento de incubadoras. Asimismo, el financiamiento de la propia universidad ha sido mínimo ya que según las entrevistas se ha tenido poco aporte de los ingresos directamente recaudados de la universidad Hermilio Valdizán.

### **c. Evaluación de Impacto**

En su investigación titulada "Understanding a new generation incubation model: The accelerator", Pauwels et al. (2016) analizan cómo evaluar el impacto de los programas universitarios de incubación, con un enfoque particular en los modelos de aceleradoras y sus efectos sobre la creación de startups, el acceso a financiamiento y la transferencia de tecnología. Los autores proponen tres áreas clave para evaluar el impacto de estos programas:

- ✓ **Creación de startups:** Se analiza la cantidad de empresas emergentes generadas por la incubadora y su éxito en términos de supervivencia y crecimiento.
- ✓ **Acceso a financiamiento:** Examina cómo los programas de incubación ayudan a las startups a acceder a inversores, capital de riesgo y otras fuentes de financiamiento.
- ✓ **Transferencia de tecnología:** Evaluación de cómo las incubadoras facilitan la comercialización de tecnologías e innovaciones desarrolladas en el entorno académico.

Los autores concluyen que, para evaluar efectivamente el impacto de las incubadoras y aceleradoras universitarias, es fundamental considerar una combinación de indicadores cuantitativos (como el número de startups creadas y la financiación recibida) y cualitativos (como la calidad del soporte, las redes de colaboración y las experiencias de los emprendedores). Además, enfatizan que la evaluación debe ser un proceso continuo, ya que los efectos de estos programas pueden no materializarse inmediatamente.

En el caso del programa Incuval Ventures, los especialistas del equipo técnico proporcionaron diferentes respuestas respecto a las herramientas de medición. El Especialista en Emprendimiento mencionó que la evaluación se basa en el número de empleos generados y en la cantidad de emprendimientos que han recibido financiamiento externo. Por su parte, una miembro del equipo técnico de la incubadora indicó que se utiliza el software NPS (Net Promoter Score), obteniendo en 2023 una aceptación del programa del 67% en términos de lealtad y satisfacción de los encuestados. Además, en una entrevista con un administrativo de la incubadora, se mencionó que se utilizan encuestas de satisfacción dirigidas a docentes y alumnos.

De acuerdo con los hallazgos de Pauwels et al. (2016), el programa Incuval Ventures no está utilizando una combinación completa de indicadores cuantitativos y cualitativos, lo que limita la capacidad de evaluar en su totalidad el impacto del programa. Esa falta de una evaluación integral impide obtener una visión más clara y profunda de los efectos reales y las áreas de mejora dentro del programa.

## **CAPÍTULO VI - CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **6.1 Conclusiones**

El programa de emprendimiento Incuval Ventures de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán ha demostrado ser una iniciativa valiosa para fomentar el espíritu emprendedor y la creación de nuevas empresas en la región Huánuco. Se ha logrado consolidar un equipo técnico comprometido, implementar mentorías personalizadas, ofrecer talleres y capacitaciones, y brindar acceso a capital semilla para algunos emprendimientos. Estos factores han contribuido al desarrollo de capacidades emprendedoras y la puesta en marcha de nuevas ideas de negocio. Sin embargo, la investigación también ha revelado la existencia de factores que limitan el impacto y la sostenibilidad del programa a largo plazo. Entre estos desafíos se encuentran la falta de un sistema de seguimiento y evaluación integral, la dificultad para acceder a financiamiento diversificado, la brecha de género en la participación, y la necesidad de fortalecer la etapa de aceleración para consolidar la sostenibilidad de los emprendimientos.

### **6.1.1 Conclusiones respecto a las estrategias de implementación de los componentes y de participación e inclusión del programa. (Resultado 5.1)**

a. La Estrategia de implementación de los componentes (*Resultado 5.1.1*). Si bien contribuyó al desarrollo de capacidades emprendedoras en los participantes a través de la organización de talleres, capacitaciones y mentorías, la estrategia presentó limitaciones en la oferta de un apoyo más especializado en áreas como tecnología y networking. Esto se debe, principalmente, a la falta de mentores especializados y a las restricciones en los recursos financieros disponibles. Los hallazgos sugieren que, para mejorar la efectividad del programa, es crucial fortalecer la capacitación en áreas técnicas específicas, como desarrollo web, marketing digital y gestión financiera, y ampliar la red de mentores con expertos en diferentes sectores.

b. La Estrategia de implementación de la participación (*Resultado 5.1.2*). A través de la difusión en medios de comunicación y la organización de eventos como la "Semana del Emprendimiento", la estrategia contribuyó la participación activa de estudiantes y emprendedores externos. Sin embargo, la falta de un sistema de seguimiento y registro de la participación limita la capacidad de evaluar la efectividad de las acciones implementadas. La información disponible no permite determinar con precisión cuántos participantes completaron los programas, cuántos lograron acceder a financiamiento, o cuántos emprendimientos se mantienen activos después de finalizar el proceso de incubación.

c. La Estrategia de inclusión (*Resultado 5.1.3*). La falta de estrategias específicas que aborden las barreras estructurales que enfrentan las mujeres y otros grupos demográficos limitó la participación equitativa en el programa. Si bien se incentiva la participación de ambos géneros, se observa una mayor presencia de varones en el programa. Además, no se cuenta con información desagregada sobre la representación de mujeres como emprendedoras, mentoras o participantes activas. La centralización del programa en Huánuco también limita la participación de emprendedores de otras regiones, lo que restringe el impacto potencial del programa.

### **6.1.2 Conclusiones respecto a Identificar la valoración del programa por los emprendedores y las autoridades de la universidad. (Resultado 5.2)**

a. La Valoración del programa por los emprendedores (*Resultado 5.2.1*). El programa contribuyó al desarrollo de habilidades y la creación de redes de contacto a través de mentorías y eventos de networking. Los emprendedores valoran positivamente el impacto del programa en su crecimiento personal y

profesional, así como la relevancia del programa para el desarrollo de emprendimientos en Huánuco. Sin embargo, la satisfacción se ve limitada en áreas como el apoyo tecnológico y la conexión con inversionistas externos. Los emprendedores señalan la necesidad de mentorías más especializadas, apoyo en la parte tecnológica, y un mayor enfoque en la creación de redes de contacto con potenciales inversionistas.

b. La Valoración del programa por las autoridades de la universidad (*Resultado 5.2.2*). El programa facilitó la alineación con la Ley Universitaria y las necesidades de la región Huánuco. Las autoridades reconocen la importancia del programa como un articulador clave entre la academia, la empresa y la comunidad. Sin embargo, la capacidad de monitorear y evaluar el impacto del programa se ve limitada debido a la falta de un sistema de seguimiento integral y la necesidad de formalizar algunos convenios estratégicos. La falta de un sistema de evaluación integral impide determinar con precisión el impacto del programa en la creación de empresas, la generación de empleo, y el desarrollo económico de la región.

### **6.1.3 Conclusiones respecto a Identificar los logros y las estrategias de sostenibilidad del programa. (*Resultado 5.3*)**

a. Los Logros del programa (*Resultado 5.3.1*). El programa contribuyó a la creación de nuevos emprendimientos a través del capital semilla y las mentorías. Sin embargo, la capacidad de proyectar y alcanzar metas anuales de emprendimientos creados se ve limitada debido a la falta de un sistema de planificación y seguimiento. La documentación disponible no permite analizar la evolución del programa a lo largo del tiempo, ni identificar las áreas que requieren mayor atención. La falta de metas claras y de un sistema de seguimiento limita la capacidad de evaluar la eficacia del programa y su impacto en el ecosistema emprendedor.

b. Las Estrategias de sostenibilidad (*Resultado 5.3.2*). La capacidad del programa para diversificar sus fuentes de financiamiento y asegurar su continuidad a largo plazo se ve limitada. La principal fuente de financiamiento proviene del presupuesto anual asignado por la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, lo que genera una dependencia considerable. No se encontró información sobre la existencia de convenios formales que respalden fuentes de financiamiento adicionales. La falta de diversificación financiera pone en riesgo la sostenibilidad del programa, especialmente si se enfrentan recortes presupuestarios o cambios en las prioridades de la universidad.

## 6.2 Recomendaciones

### 6.2.1 Para fortalecer las estrategias de implementación de los componentes y de participación e inclusión del programa (*Conclusión 1, incisos a, b y c*):

- a. Implementar un sistema de registro y monitoreo de la frecuencia de interacción entre los participantes y el programa (Pre-incubación, Incubación y Post-incubación). Esto permitiría identificar patrones de participación, adaptar las estrategias y optimizar los recursos. Debido a que la interacción constante entre los participantes y el programa no solo valida las ideas, sino que también mantiene el compromiso de los emprendedores.
- b. Profundizar en la medición de la efectividad de cada mecanismo de convocatoria. Se recomienda realizar un análisis más exhaustivo de los datos de participación en cada canal de difusión para determinar cuáles son más efectivos y optimizar la inversión en publicidad.
- c. Implementar un sistema integrado de registro y evaluación de las acciones para el desarrollo del programa. Esto permitiría un mejor monitoreo del impacto a largo plazo de las actividades y facilitaría la toma de decisiones. Ya que, como indica la revisión documental, la información actual es parcial e incompleta, con informes de solo algunos meses y oficios sin seguimiento.
- d. Desarrollar un sistema de seguimiento del número de inscritos, equipos conformados y personas participantes, que permita analizar las fluctuaciones y sus causas. Esto facilitaría la toma de decisiones para ajustar las estrategias de convocatoria y retención de participantes.
- e. Diseñar estrategias específicas para promover la inclusión de mujeres y otros grupos demográficos subrepresentados en el programa. Para ello se recomienda, investigar las barreras que limitan la participación de las mujeres, realizando un estudio para identificar los factores que impiden la participación equitativa de las mujeres en el programa, como la falta de tiempo, las responsabilidades familiares, la falta de acceso a recursos, o la existencia de estereotipos de género.

### 6.2.2 Para fortalecer la valoración del programa por los emprendedores y las autoridades de la universidad (*Conclusión 2, incisos d y e*):

- a. Fortalecer la asesoría tecnológica y las oportunidades de networking. Incluir mentorías especializadas en tecnología y organizar eventos o plataformas que faciliten la creación de redes entre los emprendedores y actores del ecosistema, podría aumentar la satisfacción con el programa.
- b. Profundizar la orientación sobre sostenibilidad en la fase operativa y tecnológica de los emprendimientos. Se recomienda desarrollar módulos de capacitación y mentorías específicas en sostenibilidad para que los

participantes puedan implementar estrategias más robustas en sus proyectos.

- c. Mejorar la comunicación de los objetivos y el alcance del programa. Desarrollar estrategias de comunicación más claras y concisas que expliquen el propósito, los beneficios y los recursos ofrecidos por Incuval Ventures a los emprendedores, permitiría aumentar la comprensión y el compromiso con el programa. Ya que, el éxito de las incubadoras depende de la comprensión que los emprendedores tienen de sus servicios y objetivos.
- d. Fortalecer los recursos materiales y tecnológicos disponibles para los emprendedores. Se recomienda explorar opciones para brindar acceso a maquinarias industriales, tecnología de vanguardia y espacios de trabajo colaborativo. Esto permitiría a los emprendedores materializar sus ideas de forma más efectiva.
- e. Formalizar convenios con entidades nacionales e internacionales para asegurar la continuidad de los recursos y la transferencia de conocimiento. Implementar un sistema de seguimiento de los acuerdos para asegurar compromisos claros y maximizar los resultados de las colaboraciones.

### **6.2.3 Para fortalecer los logros y las estrategias de sostenibilidad del programa (*Conclusión 3, incisos f y g*):**

- a. Definir y comunicar metas anuales específicas en relación con el número de emprendimientos planeados. Esto permitiría una mejor planificación de los recursos y una evaluación más precisa del crecimiento del programa. De acuerdo con Locke & Latham (2002), las metas bien definidas y monitoreadas impulsan la motivación y el rendimiento.
- b. Implementar un sistema de seguimiento continuo de las metas planificadas, el número de emprendimientos ejecutados y la variación porcentual anual. Esto permitiría evaluar el progreso del programa de forma más efectiva y generar información valiosa para la toma de decisiones. Además, aumentaría la transparencia y la confianza entre los participantes y aliados estratégicos.
- c. Formalizar y documentar las estrategias de sostenibilidad a largo plazo. Esto permitiría una gestión más organizada y transparente de la continuidad del programa, asegurando su viabilidad y crecimiento futuro.
- d. Fortalecer la etapa de aceleración para consolidar la sostenibilidad de los emprendimientos incubados. Se recomienda desarrollar un programa de aceleración estructurado, implementando un programa específico de aceleración que brinde a los emprendimientos seleccionados un acceso intensivo a mentorías especializadas, talleres de alto nivel, redes de contacto con inversionistas, y oportunidades de financiamiento. Asimismo, vincular a los emprendimientos con redes de inversión, estableciendo alianzas estratégicas con fondos de inversión, ángeles inversionistas, y aceleradoras

de negocios, para facilitar el acceso a financiamiento externo y oportunidades de crecimiento para los emprendimientos incubados.

- e. Diversificar las fuentes de financiamiento mediante la búsqueda de alianzas con el sector privado y la participación en convocatorias de fondos para emprendimientos. Promover la colaboración entre la universidad, la industria y el gobierno (Triple Hélice) para asegurar la sostenibilidad financiera del programa, tal como proponen Etzkowitz y Leydesdorff (2000).
- f. Formalizar convenios estratégicos con instituciones locales y regionales para fortalecer el ecosistema emprendedor y ampliar las oportunidades para los participantes. Se recomienda establecer alianzas con otras universidades e instituciones de investigación, colaborando con otras instituciones académicas para compartir recursos, conocimientos y experiencias, y fortalecer la investigación y la innovación en el ecosistema emprendedor. Además, vincularse con los gobiernos locales y regionales, trabajando en conjunto con las autoridades locales para promover políticas de apoyo al emprendimiento, facilitar la formalización de empresas, y crear un entorno favorable para la creación de nuevas empresas.

## **CAPÍTULO VII - PROPUESTA APLICATIVA**

### **7.1 Estrategias para fortalecer la aceleración de los emprendimientos de Incuval Ventures hacia las empresas BIC (Beneficio e Interés Colectivo).**

#### **7.2 Descripción de la propuesta**

La investigación “Análisis de los factores que contribuyen y limitan los avances del programa de emprendimiento Incuval Ventures que gestiona la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, durante los años 2021-2023, en la región Huánuco”, identificó que la etapas de pre-incubación e incubación de Incuval Ventures se encuentran fortalecidas por medio de la estrategia inicial del programa, la cual cuenta con una aceptación del 75.5% de los emprendedores de la incubadora quienes consideran que las actividades de orientación y capacitaciones implementadas por "Incuval Ventures" han sido efectivas para su desarrollo.

Sin embargo, la etapa posterior a la incubación, una vez obtenido el producto mínimo viable (MVP), que se caracteriza por buscar la consolidación y sostenibilidad de los emprendimientos incubados se encuentra desatendida al no existir una estrategia de aceleración, la cual es fundamental para fortalecer el continuo crecimiento y formar bases de sostenibilidad en los emprendimientos participantes y apoyados por la incubadora. Asimismo la etapa de aceleración es importante para las startups porque les permite escalar sus operaciones de manera rápida y efectiva, transformando modelos de negocio validados en empresas sostenibles y competitivas, accediendo a recursos clave como mentorías, redes de contactos estratégicos, capital inicial y capacitación en áreas críticas como marketing, ventas y financiamiento, lo cual no solo les ayuda a optimizar sus procesos internos, sino también a captar inversiones y expandirse hacia nuevos mercados. La aceleración impulsa a las startups a superar desafíos propios del crecimiento, maximizando su potencial de éxito y reduciendo el riesgo de estancamiento o fracaso.

Por ello, proponemos la siguiente “Estrategia para fortalecer la aceleración de los emprendimientos de Incuval Ventures hacia la formación de empresas BIC”, mediante la cual además de apuntar hacia el crecimiento y sostenibilidad de los emprendimientos por medio de la aceleración, planteamos que la consolidación de estos se encuentre alineada a formalizarse como empresas de beneficio e interés colectivo, identificando su propósito de triple impacto que beneficie económica, social y ambientalmente al emprendimiento y a la comunidad, asimismo, que al innovar como sociedad BIC tenga acceso a los incentivos ofrecidos por pro innóvate como asistencia técnica para la calidad empresarial, a la digitalización empresarial, etc.

La presente estrategia es una herramienta ofrecida al equipo técnico de Incuval Ventures que tiene como objetivo establecer puntos clave y brindar atención a la fase de aceleración, así como proporcionar pautas para que los emprendimientos ya existentes alineen su objetivo a los objetivos de desarrollo sostenible permitiendo que su actuar se encuentre dirigido a reducir su impacto negativo o a generar impacto positivo y al mismo tiempo hacerlos elegibles de constituirse como sociedades BIC, generando emprendimientos formalizados que abordan temas sociales y ambientales de interés regional, ofreciendo mayores oportunidades de fomentar empleo formal, y por ende tener injerencia económica en el desarrollo de la región, contribuyendo indirectamente a la mejora de la calidad de vida de las personas.

La estrategia para fortalecer la aceleración de los emprendimientos de Incuval Ventures hacia la formación de empresas BIC, presenta los siguientes componentes:

- ✓ Diseño de un plan de validación y escalamiento comercial, y actividades de acceso a rondas de financiamiento puente y los lineamientos para su operativización.
- ✓ Elaboración de un modelo de inserción del enfoque de empresa BIC, elaborado por Incuval Ventures, como marco orientador para la alineación de los objetivos de los emprendimientos con los objetivos de desarrollo sostenible.

Los resultados esperados con la implementación de la estrategia son los siguientes:

- ✓ Mayor tasa de éxito de los emprendimientos: La implementación de una estrategia de aceleración permitirá a los emprendimientos superar las barreras críticas en la etapa de aceleración, como el acceso a redes de financiamiento y la validación comercial. Esto se reflejará en una mayor cantidad de startups que logren consolidarse como empresas sostenibles, disminuyendo la tasa actual de los emprendimientos que no superan esta fase. Además, con el acompañamiento técnico y las mentorías propuestas, se espera que los emprendedores mejoren sus capacidades para escalar sus operaciones, optimizar procesos internos y aprovechar nuevas oportunidades de mercado.
- ✓ Generación de impacto social y ambiental positivo en la región: La transición hacia empresas BIC permitirá a los emprendimientos enfocar sus actividades en soluciones con triple impacto: económico, social y ambiental. Esto incluirá proyectos que aborden problemas locales como la reducción de la

desigualdad, el fortalecimiento de comunidades vulnerables, y el cuidado del medio ambiente a través de prácticas sostenibles. Se espera que los emprendimientos BIC se conviertan en modelos replicables para otros actores regionales, promoviendo un ecosistema empresarial que priorice la innovación con responsabilidad social y ambiental, alineándose a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

### 7.3 Desarrollo de los componentes de la propuesta correctiva

#### Diseño de un plan de validación y escalamiento comercial, y actividades de acceso a rondas de financiamiento puente y los lineamientos para su operativización

Un plan de validación y escalamiento comercial es un proceso estructurado que ayuda a las startups a validar su modelo de negocio en mercados reales y, posteriormente, establecer estrategias para expandir sus operaciones y alcance comercial. Incluye identificar segmentos de mercado clave, diseñar estrategias de go-to-market (GTM), probar productos o servicios con usuarios reales y medición de indicadores clave de desempeño (KPIs).

Asimismo, las actividades de acceso a rondas de financiamiento puente se refieren a los esfuerzos para conectar a las startups con fuentes de financiamiento intermedio antes de una ronda Serie A. Estas actividades incluyen la preparación de documentación financiera sólida, la creación de pitch decks atractivos, la organización de encuentros con inversores (como demo days) y la asesoría en negociación de términos.

*Tabla 18. Operativización del plan de validación y escalamiento comercial, y actividades de acceso a rondas de financiamiento puente*

<b>Factor clave</b>	<b>Lineamientos</b>	<b>Actividades a ser implementadas por Incuval Ventures</b>
Planificación Estratégica y Gestión de Desempeño	Definición de objetivos claros	Asesorar a las startups en la creación de un pitch deck sólido, con énfasis en métricas clave como la tracción, el tamaño del mercado y la ventaja competitiva.
	Metodología de implementación	Realización de pruebas piloto en segmentos clave.

		<p>Recolección de datos de usuarios para ajustar y optimizar el producto/servicio según las necesidades del cliente.</p> <p>Desarrollo de un roadmap detallado para el lanzamiento y expansión comercial.</p> <p>Diseño de campañas de marketing y ventas enfocadas en adquirir clientes de manera rápida y eficiente.</p>
	Asignación de recursos	Demo days, organización de encuentros con inversores
	Indicadores de éxito (KPI's)	Definir métricas específicas como tasa de crecimiento, retención de clientes y costos de adquisición para evaluar el éxito del plan

*Fuente: Elaboración propia*

Elaboración de un modelo de inserción del enfoque de empresa BIC, elaborado por Incuval Ventures, como marco orientador para la alineación de los objetivos de los emprendimientos con los objetivos de desarrollo sostenible.

Se propone un diseño de marco estratégico que permita alinear los objetivos y operaciones de los emprendimientos con los principios de las Empresas de Beneficio e Interés Colectivo (BIC) y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Este modelo se convertiría en una guía práctica y escalable para que los emprendimientos no solo sean económicamente viables, sino también actores clave en la construcción de un futuro más sostenible.

*Tabla 19. Modelo de inserción del enfoque de empresa BIC*

<b>Implicancia del modelo</b>	
<b>Enfoque BIC</b>	Las sociedades BIC integran en su misión la creación de valor económico, social y ambiental. Esto implica que los emprendimientos no solo busquen rentabilidad, sino también contribuyan al bienestar colectivo y al desarrollo sostenible.
<b>Alineación con los ODS</b>	El modelo buscaría incorporar las metas de los ODS (como reducción de desigualdades, acción climática, trabajo digno

	<p>e innovación) en las operaciones, productos y servicios de los emprendimientos.</p> <p>Esto incluye prácticas responsables en la cadena de suministro, diseño sostenible, impacto positivo en las comunidades, y transparencia en los reportes.</p>
<b>Marco Orientador</b>	<p>Define principios, indicadores y metas que guíen a los emprendimientos en su transformación hacia empresas BIC.</p> <p>Establece estándares de desempeño social y ambiental, además de métricas para evaluar el impacto en el tiempo</p>
<b>Beneficios del modelo para Incuval Ventures y sus emprendimientos</b>	
<b>Valor agregado</b>	Las startups respaldadas por Incuval se posicionarán como innovadoras y responsables, aumentando su atractivo para inversores interesados en impacto social.
<b>Sostenibilidad operativa</b>	Alinear objetivos empresariales con los ODS fomenta una visión de largo plazo, reduciendo riesgos y aumentando oportunidades en mercados emergentes.
<b>Legitimidad y diferenciación</b>	El modelo reforzará la credibilidad de Incuval Ventures como líder en emprendimientos de impacto sostenible.
<b>Actividades clave para desarrollar el modelo</b>	
<b>Diagnóstico inicial</b>	Evaluar las capacidades actuales de los emprendimientos en temas sociales y ambientales.
<b>Capacitación y acompañamiento</b>	Ofrecer formación en el enfoque BIC y los ODS a los emprendedores.
<b>Herramientas de medición de impacto</b>	Diseñar métricas específicas para evaluar el cumplimiento de los principios BIC y los ODS.
<b>Plan de comunicación</b>	Promover los avances de los emprendimientos como casos de éxito sostenibles.

*Fuente: Elaboración propia*

## 7.4 Organización

La ejecución del plan de validación y escalamiento comercial, y actividades de acceso a rondas de financiamiento puente, al igual que el modelo de inserción del enfoque de empresa BIC, serán implementados por el equipo técnico de Incuval Ventures.

## **7.5 Recursos de implementación y operación**

Los siguientes recursos serán requeridos para la implementación de la propuesta aplicativa:

a. Recursos Humanos:

- ✓ Recursos Humanos:
- ✓ Personal especializado en gestión empresarial y BIC.
- ✓ Facilitadores para talleres y eventos.

a. Recursos Materiales:

- ✓ Materiales impresos y digitales para capacitaciones.
- ✓ Plataformas tecnológicas para seguimiento virtual.

b. Recursos Económicos:

- ✓ Presupuesto para contratar servicios de mentoría.
- ✓ Recursos para logística de eventos (Demo Days, talleres).

c. Recursos Logísticos:

- ✓ Espacios físicos y virtuales.
- ✓ Infraestructura para eventos y reuniones.

## BIBLIOGRAFÍA

ALBURQUERQUE, Francisco

2004 *El enfoque del desarrollo económico local. Serie: Desarrollo Económico Local y Empleabilidad Programa AREA - OIT en Argentina - Italia. Buenos Aires, Cuaderno de capacitación No. 1, pp. 1*

ÁLVAREZ, Carmen. y José L. MAROTO.

2012 *La elección del estudio de caso en investigación educativa. Gazeta de Antropología 28.*

BATTILANA, J., SENGUL, M., PACHE, A. C., & MODEL, L.

2012 *Balancing institutional logics: The case of social enterprises. Organization Science, 23(6), 1446–1466. <https://doi.org/10.1287/orsc.1120.0791>*

CARAZA LOZANO, Y. K., & RIME BRAVO, L. G.

2019 *Percepción de los Factores Básicos de las Incubadoras y su relación en los emprendimientos de las Universidades Privadas en Lima Metropolitana, año 2018.*

CHESBROUGH, H

2003 *Open Innovation: The new imperative for creating and profiting from technology. Harvard Business Press.*

DEES, J. G.

2001 *The Meaning of Social Entrepreneurship. Stanford University.*

DEL CASTILLO, M.

2014 *Procesos y mecanismos de concertación Mapeo de actores. Helvetas Swiss Intercooperation. <https://docplayer.es/20864944-Procesos-y-mecanismos-de-concertacion-mapeo-de-actores.html>.*

DRUCKER, P.

1985 *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles.*

ETZKOWITZ, H., & LEYDESDORFF, L.

2000 *The dynamics of innovation: From National Systems and “Mode 2” to a Triple Helix of university–industry–government relations. Research Policy, 29(2), 109-123.*

FOURNIER, A. N.

2011 *Emprendimiento social. Documento de Trabajo, 6. Gerencia Social (Doctoral Dissertation, Universidad De La Frontera).*

GIBBONS, M., LIMOGES, C., NOWOTNY, H., SCHWARTZMAN, S., SCOTT, P., & TROW, M.

1994 *The New Production of Knowledge: The Dynamics of Science and Research in Contemporary Societies*. SAGE Publications.

HACKETT, S. M., & DILTS, D. M.

2004 "A systematic review of business incubation research." *The Journal of Technology Transfer*, 29(1), 55-82.

INEI

2020 *Panorama de la Economía Peruana 1950 a 2019, Base 2007*

ISENBERG, D.

2010 *How to Start an Entrepreneurial Revolution*. Harvard Business

KANTER, R. M.

1983 *The Change Masters: Innovation and entrepreneurship*

KLIKSBERG, B.

2003 *Más ética, más desarrollo*. Temas Grupo Editorial

KOLB, D. A.

1984 *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*. Prentice Hall.

KOTLER, P.

2000 *Marketing Management: The Millennium Edition (10th ed.)*. Prentice Hall.  
*Ley de Productividad y Competitividad Laboral - Decreto Legislativo N° 728; en la estabilidad laboral relativa impropia de salida en el Perú.*

LOCKE, E. A., & LATHAM, G. P.

2002 *Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey*. *American Psychologist*, 57(9), 705–717.

LÓPEZ, L. E., & RODRÍGUEZ, A. A.

2016 *El rol de las incubadoras en la formación de nuevas empresas: Un estudio de caso en startups de tecnología*. *Revista de Estudios Empresariales*, 33(2), 125-139.

MINISTERIO DE TRABAJO Y PROMOCIÓN DEL EMPLEO.

2020 *Informe sobre la Brecha de Género en el Mercado Laboral en el Perú*. MTPE.

MOSER, C.

1993 *Gender Planning and Development: Theory, Practice and Training*. Routledge.

NUSSBAUM, M. C.

2011 *Creating Capabilities: The Human Development Approach*. Harvard University Press.

ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS.

2015 *Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. Resolución aprobada por la Asamblea General el 25 de septiembre de 2015.*

OSTROM, E.

1990 *Governing the commons: The evolution of institutions for collective action.* Cambridge University Press.

PAUWELS, C., CLARYSSE, B., WRIGHT, M., & VAN HOVE, J.

2016 *Understanding a new generation incubation model: The accelerator.* *Technovation*, 50-51, 13-24.

PORTER, M. E.

1990 *The Competitive Advantage of Nations.* The Free Press.

PUTNAM, R. D.

1995 *Bowling Alone: America's Declining Social Capital.* *Journal of Democracy*, 6(1), 65–78

REY DE MARULANDA, N., & TANCREDI, F.

2010 *De la innovación social a la política pública: Historias de éxito en América Latina y el Caribe.* Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).

RIES, E.

2011 *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses.* Crown Business

SACHS, J.

2015 *The Age of Sustainable Development.* Columbia University Press.

SCHUMPETER, J. A.

1934 *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle.* Harvard University Press.

SEN, A.

2000 *Development as Freedom.* Oxford University Press.

SHANE, S.

2003 *A General Theory of Entrepreneurship: The Individual-Opportunity Nexus.* Edward Elgar Publishing.

SALAZAR, J. L. L., AGUIRRE, J. F. L., YUQUILEMA, J. C. P., & TELLO, L. X. F.

2018 *La gerencia social y los procesos de innovación empresarial en la búsqueda del*

*desarrollo sostenible. Contribuciones a la Economía, 16(3), 2.*

SOCIAL, G.

2012 *Gestión E Implementación De Una Iniciativa De Emprendimiento Cultural Urbano En La Comuna De Villarrica: Un Análisis Desde El Turismo Y La Gerencia Social (Doctoral Dissertation, Universidad De La Frontera)*

SHEPHERD, D. A., & DETIENNE, D. R.

2005 *Prior knowledge and the discovery of entrepreneurial opportunities. Organization Science, 16(2), 165-180. <https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0132>*

TIMMONS, J. A., & SPINELLI, S.

2009 *New venture creation: Entrepreneurship for the 21st century (8th ed.). McGraw-Hill.*

VILLALONGA ARAGÓN, L., & TORRES ARIAS, K. L.

2020 *Análisis de los factores que limitan y/o contribuyen en la implementación del Servicio de Atención Integral de Personas con Discapacidad (SAIPD) en el distrito de Puente Piedra, 2017.*

TORRES, C. R. C.

2023 *Análisis de Factores que Limitan y/o Contribuyen a la Eficacia de un Programa de Responsabilidad Social Empresarial en el Sector Educación. Caso: Programa “Aprendiendo para Crecer” en la Provincia de Oyón de la Región Lima Durante el Periodo 2020-2021 (Doctoral dissertation, Pontificia Universidad Católica del Perú (Perú)).*

ZIMMERMAN, M. A.

2000 *Empowerment theory: Psychological, organizational, and community levels of analysis. Handbook of Community Psychology, 43-63. Springer. [https://doi.org/10.1007/978-1-4615-4193-6\\_3](https://doi.org/10.1007/978-1-4615-4193-6_3)*

## ANEXOS

PREGUNTA GENERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	VARIABLES	DEFINICIÓN DE LA VARIABLE	INDICADORES	UNIDAD DE ANALISIS	FUENTE	TÉCNICA	INSTRUMENTAL DE EFECTIVIDAD
¿CUÁLES SON LOS FACTORES QUE CONTRIBUYEN Y LIMITAN A LOS AVANCES DEL PROGRAMA DE EMPRENDIMIENTO INCUVAL VENTURES QUE GESTIONA LA UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZÁN EN LA REGIÓN HUÁNUCO?	1. Analizar las estrategias de implementación de los componentes y de participación e inclusión del programa	¿Cuál es la estrategia de implementación de los componentes y de participación e inclusión del programa?	1.1 Estrategias de implementación de los componentes	Se refieren a las acciones y enfoques, elementos y mecanismos tales como: Talleres y Capacitaciones, Mentorías y Asesoramiento Personalizado, Acceso a Recursos, evaluación continua y apoyo financiero, definidos por el programa para fomentar la participación activa de los emprendedores y otros interesados en Incuval Ventures.	Frecuencia de interacción entre los participantes y el programa	Emprendedores del programa Incuval Ventures	Informes del programa sobre reuniones realizadas	Revisión documental	Ficha de revisión documental
					Mecanismos de convocatoria	Programa Incuval Ventures	Políticas de participación del programa Incuval Ventures	Revisión documental	Ficha de revisión documental
							Miembros del equipo técnico del programa	Entrevista semiestructurada	Guía de entrevista semiestructurada
					Número de capacitaciones, talleres, mentorías, etc	Programa Incuval Ventures	Informes	Revisión documental	Ficha de revisión documental
			Miembros del equipo técnico del programa	Entrevista semiestructurada			Guía de entrevista semiestructurada		
			Número de inscritos	Programa Incuval Ventures	Informes	Revisión documental	Ficha de revisión documental		
			1.2 Estrategia de implementación de la participación	Esta variable responde al análisis de las prácticas y políticas concretas que el programa emplea para involucrar a los	Prácticas (acciones)	Programa Incuval Ventures	Miembros del equipo técnico del programa	Entrevista semiestructurada	Guía de entrevista semiestructurada
							Informes	Revisión documental	Ficha de revisión documental

				participantes y fomentar su compromiso en actividades relacionadas con el emprendimiento, la capacitación, el networking y el desarrollo de negocios.	Grado de participación activa.	Emprendedores del programa Incuval Ventures	Diagnóstico e informes del programa	Revisión documentaria	Ficha de revisión documental
							Miembros del equipo técnico del programa	Entrevista semiestructurada	Guía de entrevista semiestructurada
					Perfil de participantes	Programa Incuval Ventures	Políticas de participación del programa Incuval Ventures	Revisión documentaria	Ficha de revisión documental
							Miembros del equipo técnico del programa	Entrevista semiestructurada	Guía de entrevista semiestructurada
			1.3 Estrategia de inclusión	Se refiere a las acciones y enfoques específicos implementados por Incuval Ventures para promover la participación activa y equitativa de diversos grupos de personas en el programa de emprendimiento, tales como accesibilidad física y digital, programas de educación financiera, apoyo a emprendedores de grupos minoritarios, programas de empoderamiento	Número de participantes del programa bajo los términos de género, edad, diversidad demográfica, usuarios tecnológicos	Participantes del programa Incuval Ventures	Hombres y mujeres participantes del programa según características de inclusión	Revisión documentaria	Ficha de revisión documental
					Porcentaje de mujeres emprendedoras participantes.	Participantes del programa Incuval Ventures	Mujeres participantes del programa según características de inclusión	Grupo focal	Guía de grupo focal

				nto para mujeres emprendedoras.					
2. Identificar la valoración del programa por los emprendedores y las autoridades de la universidad	¿Cuál es la valoración del programa por los emprendedores y las autoridades de la universidad?	2.1 Valoración del programa por los emprendedores	Se refiere a las apreciaciones y/o opiniones respecto al programa Incuval Ventures por parte de los emprendedores participantes. Como el grado de conocimiento del programa, el grado de identificación y valoración.	Grado de conocimiento sobre Incuval Ventures	Participantes del programa Incuval Ventures	Hombres y mujeres participantes del programa	Grupo focal	Guía de grupo focal	
							Encuesta	Cuestionario	
				Grado de identificación de la importancia y pertinencia del programa.	Participantes del programa Incuval Ventures	Hombres y mujeres participantes del programa	Grupo focal	Guía de grupo focal	
		2.2 Valoración de programa por las autoridades de la universidad	Se refiere a las apreciaciones y/o opiniones respecto al programa Incuval Ventures por parte de las autoridades de la universidad. Como el grado de conocimiento del programa, el grado de identificación y valoración.	Grado de conocimiento sobre Incuval Ventures	Programa Incuval Ventures	Autoridades de la universidad	Entrevista semiestructurada	Guía de entrevista semiestructurada	
Grado de identificación de la importancia y pertinencia del programa.	Programa Incuval Ventures			Autoridades de la universidad	Entrevista abierta	Guía de entrevista			

	3. Identificar los logros y las estrategias de sostenibilidad del programa	¿Cuáles son los logros y las estrategias de sostenibilidad del programa?	3.1 Logros del programa	Referido a los resultados cuantitativos y cualitativos del desarrollo del programa Incuval Ventures. Tales como el porcentaje de éxito, el número de participantes por años y meses.	Número de emprendimientos planeados por año	Datos internos del programa Incuval Ventures	Informes del programa Incuval Ventures	Revisión documentaria	Ficha de revisión documental
					Número de emprendimientos ejecutados por año	Datos internos del programa Incuval Ventures	Informes del programa Incuval Ventures	Revisión documentaria	Ficha de revisión documental
					Variación porcentual anual	Datos internos del programa Incuval Ventures	Miembros del equipo técnico del programa	-Revisión documentaria -Entrevista semiestructurada	- Ficha de revisión documental - Guía de entrevista semiestructurada
			3.2 Estrategias de sostenibilidad	Se refieren a las acciones y enfoques específicos implementados por Incuval Ventures para garantizar la continuidad y el éxito a largo plazo del programa de emprendimiento. Tales como diversificación de fuentes de financiamiento, evaluación de impacto	Número de acciones llevadas a cabo para garantizar la continuidad del programa	Programa Incuval Ventures	Informes	Revisión documentaria	Ficha de revisión documental
					Diversificación de Fuentes de Financiamiento	Programa Incuval Ventures	Equipo gestor del programa Incuval Ventures, stakeholders	Entrevista semiestructurada	Guía de entrevista semiestructurada
							Informes (convenios)	Revisión documentaria	Ficha de revisión documental
					Evaluación de Impacto	Beneficiarios del programa	Miembros del equipo técnico del programa	Entrevista semiestructurada	Guía de entrevista semiestructurada

	Formular una propuesta de mejora a la gestión y estrategia de sostenibilidad del programa	Propuesta de mejora a la gestión y estrategia de sostenibilidad
--	---	---