



# Pontificia Universidad Católica del Perú

## Escuela de Posgrado

### **Factores que han impactado en la implementación de la primera Escuela Emprendedores de Oro de la Municipalidad Metropolitana de Lima durante la pandemia Covid-19**

Tesis para obtener el grado académico de  
Magíster en Gerencia Social que presentan:

*Nora Vilma Donayre Yañez  
Yolanda Carolina Falcón Lizaraso  
María Luisa Federici Soto*

Asesor PUCP : *Mg. Javier Alejandro Pineda  
Medina*

Co-Asesor de la Universidad EAFIT: *PhD. Mario Enrique Vargas Sáenz*

Lima, 2022

## Informe de Similitud

Yo, **Javier Alejandro Pineda Medina**, docente de la Escuela de Posgrado de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesor de la tesis titulada “Factores que han impactado en la implementación de la primera Escuela Emprendedores de Oro de la Municipalidad Metropolitana de Lima durante la pandemia Covid-19”, de las autoras Nora Vilma Donayre Yañez, Yolanda Carolina Falcón Lizaraso y María Luisa Federici Soto, dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 11%. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software *Turnitin* el 16/02/2023.
- He revisado con detalle dicho reporte y la Tesis o Trabajo de Suficiencia Profesional, y no se advierte indicios de plagio.
- Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las pautas académicas.

Lugar y fecha: San Miguel, 28 de marzo de 2023

Apellidos y nombres del asesor: Pineda Medina, Javier Alejandro	
DNI: 29654086	Firma 
ORCID: 0000-0002-7060-1384	

## **RESUMEN**

Considerando el acelerado crecimiento de la población adulta mayor y la problemática de discriminación que enfrenta –situación que además se vio agravada por la COVID 19– la presente investigación busca aportar a la Gerencia Social a partir de la experiencia de la Escuela Emprendedores de Oro (EEO), implementada por la Municipalidad Metropolitana de Lima (MML). Esta es la primera escuela municipal de emprendimiento dirigida a adultos mayores para capacitarlos en gestión empresarial, como un medio para su sostenimiento, basada en el respeto de los derechos de este importante sector de la población.

El objetivo es determinar, cualitativamente y como estudio de caso, los factores que contribuyeron o limitaron la implementación de la primera versión de la EEO, realizada de manera virtual en enero de 2021; analizando la percepción, las necesidades y expectativas de sus participantes. Todo ello en el marco de la política pública que asimismo se adhiere a los instrumentos internacionales ratificados por el Estado peruano.

La investigación se enmarca en tres enfoques: el de los derechos humanos, presente mediante la forma en que la EEO se relaciona con la población adulta mayor; el de las capacidades, alentando una vida productiva y creativa y, el de la cadena de valor público, para la satisfacción de sus intereses y necesidades.

Es importante resaltar que la EEO es una intervención en respuesta al grave impacto que tuvo la pandemia en la población adulta mayor, la que, debido a su vulnerabilidad y la alta tasa de letalidad, fue confinada como medida de emergencia, por cuya causa perdió la posibilidad de interactuar en las diversas actividades presenciales que les ofrecían desde varias instancias de la MML.

Como resultado, se identifican cinco factores que contribuyeron al desarrollo de la EEO: (i) La consideración de las necesidades y expectativas de los participantes en la definición de los objetivos de esta escuela, (ii) el uso de recursos comunicacionales efectivos, (iii) una gestión de recursos eficiente, eficaz y efectiva, (iv) el disponer de recursos metodológicos adaptados a la PAM, (v) el contar con capacitadores formados en la metodología SYSA, con experiencia empresarial y comprometidos en el acompañamiento a los participantes.

## ABSTRACT

Considering the accelerated growth of the elderly population and the problem of discrimination that this group faces, and an aggravated situation by COVID 19, this research seeks to contribute to Social Management based on the experience of the *Escuela Emprendedores de Oro (EEO)*, implemented by the *Municipalidad Metropolitana de Lima (MML)*. This is the first municipal entrepreneurship school aimed at older adults to train them in business management as a vehicle for their support, based on respect for the rights of this important sector of the population.

The objective is to determine, qualitatively and as a case study, the factors that contributed or limited the implementation of the first version of the EEO, done virtually in January 2021; analyzing the perception, needs and expectations of its participants, all within the framework of public policy that also adheres to international instruments ratified by the Peruvian State.

The research is framed in three approaches: human rights, present through the way in which the EEO relates to the older people as subjects of law; capacities, encouraging a productive and creative life and, the public value chain, oriented to the satisfaction of their interests and needs, in favor of their well-being.

It is important to highlight that the EEO is an intervention in response to the serious impact that the pandemic had on the elderly population. Due to its vulnerability and high fatality rate, older persons were confined to home as an urgent measure, losing the possibility of interaction in the various activities offered in person by various instances of the MML.

As a result, five factors that contributed to the development of the EEO are identified, namely: (i) the consideration of the needs and expectations of the subjects of law in the definition of the objectives of this school, (ii) the use of adequate communication resources, (iii) efficiency, efficacy and effective resource management, (iv) having methodological resources adapted to the profile of the participants, (v) having trainers schooled in the SYSA methodology, with business experience and committed to accompanying the participants.

*“El empoderamiento en la vejez nos remite a una concepción de la persona como ser social, con potencialidades por desarrollar y, consiguientemente, se centra en el análisis de fortalezas y capacidades y en donde el aprendizaje permanente es un valor imprescindible y necesario”.*

*Limón y Chalfoun*

*“La emoción de aprender separa a la juventud de la vejez. Mientras estés aprendiendo no eres viejo”.*

*Rosalyn Yalow*

*“Donde no se honra a los ancianos no hay futuro para los jóvenes”.*

*Papa Francisco I*

## ÍNDICE

RESUMEN .....	2
SIGLAS Y ABREVIATURAS .....	11
<b>CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN</b> .....	14
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y JUSTIFICACION .....	18
1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	21
<b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO REFERENCIAL</b> .....	23
2.1 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL .....	23
2.1.1 Ubicación y contexto geográfico .....	23
2.1.2 Características económicas .....	25
2.1.3 Características sociodemográficas .....	28
2.2 MARCO NORMATIVO INTERNACIONAL .....	39
2.2.1 Convención CIPDHPM .....	39
2.2.2 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) .....	43
2.3. MARCO NORMATIVO NACIONAL .....	46
2.3.1 Constitución Política del Perú (CPP, 1993) .....	46
2.3.2 Ley de Organización y Funciones del MIMP (D.L. 1098, 2012) .....	46
2.3.3 Plan Nacional para las PAM 2013 - 2017 .....	46
2.3.4 Ley No. 30490 - Ley de la PAM y su Reglamento, y ratificación de la CIPDHPM .....	46
2.3.5 Política Nacional Multisectorial para las PAM al 2030 (PNMPAM) .....	47
2.3.6 Normatividad nacional en contexto de pandemia .....	50
2.3.7 Normatividad relativa a la organización de la MML para el desarrollo de la EEO .....	52
2.4 LA EEO E INVESTIGACIONES Y EXPERIENCIAS RELACIONADAS .....	56
2.4.1 La EEO .....	56
2.4.2 Investigaciones relacionadas .....	58
2.4.3 Experiencias relacionadas .....	60
2.5. ENFOQUES QUE ENCIERRA LA INVESTIGACIÓN .....	62
2.5.1 Enfoque de derechos humanos .....	62
2.5.2 Enfoque de las capacidades .....	64
2.5.3 Enfoque de cadena de valor público o valor público .....	65

2.6	CONCEPTOS CLAVE .....	67
2.6.1	Teoría de las necesidades .....	67
2.6.2	Expectativas y percepciones .....	70
2.6.3	Empoderamiento y emprendimiento.....	72
2.6.4	Envejecimiento activo .....	77
2.6.5	Gerontagogía.....	77
2.7	UNIDAD DE ANÁLISIS, VARIABLES E INDICADORES .....	79
<b>CAPÍTULO III: DISEÑO DE LA INVESTIGACION .....</b>		<b>81</b>
3.1	NATURALEZA DE LA INVESTIGACIÓN .....	81
3.2	FORMA DE INVESTIGACIÓN .....	81
3.3	FUENTES DE INFORMACIÓN .....	82
3.4	UNIVERSO .....	84
3.5	MUESTRA .....	85
3.6	OTROS ACTORES CLAVE .....	89
3.7	TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN .....	90
3.8	INSTRUMENTOS DE RECOJO DE INFORMACIÓN .....	91
<b>CAPÍTULO IV: PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS HALLAZGOS .....</b>		<b>92</b>
4.1	LINEAMIENTO 1: ADECUACIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTABLECIDOS POR LA EEO A LAS NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE LOS SUJETOS DE DERECHO .....	98
4.1.1	Objetivos de la EEO.....	98
4.1.2	Necesidades y expectativas de los sujetos de derecho.....	99
4.1.3	Correspondencia entre las necesidades y expectativas de los sujetos de derecho y los objetivos de la EEO .....	104
4.2	LINEAMIENTO 2: CONTRIBUCIÓN DE LOS RECURSOS DE LA EEO PARA EL LOGRO DE SUS OBJETIVOS.....	110
4.2.1	Recursos comunicacionales para la difusión de la EEO.....	110
4.2.2	Recursos humanos, tecnológicos y financieros .....	114
4.2.3	Recursos metodológicos .....	115
4.3	LINEAMIENTO 3: PERCEPCIÓN DE LOS SUJETOS DE DERECHO ACERCA DE LAS ACTIVIDADES DESARROLLADAS POR LA EEO.....	119

<b>CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b> .....	137
<b>CAPÍTULO VI: PROPUESTA DE MEJORA</b> .....	146
SECCION DE REFERENCIAS .....	151
ANEXOS .....	152
BIBLIOGRAFIA.....	188

## **INDICE DE TABLAS**

Tabla 2.1 Perú: Población adulta mayor nacional y de Lima Metropolitana (2020).....	29
Tabla 2.2 Lima Metropolitana: Distribución de la PAM según sus niveles de pobreza monetaria 2019-2020 .....	31
Tabla 2.3 Situación de las PAM en los hogares que integran - Año 2020.....	31
Tabla 2.4 Participación de la PAM en el Mercado de Trabajo según Sexo - Años 2019 y 2020.....	34
Tabla 2.5 Categorías laborales de la PAM en el mercado de trabajo según sexo – Años 2019-2020.....	35
Tabla 2.6 Nivel educativo de la PAM según sexo - Año 2020 .....	37
Tabla 2.7 PAM: Acceso a Internet en el mes anterior a la toma de información según diversas clasificaciones - Año 2020 .....	38
Tabla 2.8 CIPDHPM: Países de la región que han ratificado.....	42
Tabla 2.9 Correspondencia de los objetivos de la EEO con los ODS .....	45
Tabla 2.10 Objetivos y lineamientos de la PNMPAM vinculados con los objetivos de la EEO .....	49
Tabla 2.11 Matriz de necesidades y satisfactores .....	69
Tabla 2.12 Variables e indicadores .....	80
Tabla 3.1 Perfil de los sujetos de derecho entrevistados .....	88
Tabla 3.2 Perfil de otros actores clave entrevistados.....	89
Tabla 4.1 Estructura de participación de la PET en el mercado de trabajo ...	99
Tabla 4.2 Expectativas de los participantes entrevistados.....	103
Tabla 4.3 Ocupación de los participantes entrevistados y objetivos de la EEO .....	104
Tabla 4.4 Expectativas de capacitación de los participantes entrevistados... ..	106
Tabla 4.5 Actividades de la EEO en que participaron los entrevistados.....	106
Tabla 4.6 Expectativas de los participantes entrevistados sobre el apoyo emocional y otros temas .....	107

Tabla 4.7 Medios de convocatoria e impacto en los participantes entrevistados.....	113
Tabla 4.8 Percepciones de los usuarios sobre los capacitadores, los equipos y el programa .....	121
Tabla 4.9 Percepciones de los usuarios sobre las reglas de participación para las sesiones, los temas abordados en las actividades y el apoyo que recibieron de los capacitadores.....	123
Tabla 4.10 Participación en las ferias de la MML y percepciones .....	126
Tabla 4.11 Percepciones de los participantes sobre todo lo aprendido.....	129
Tabla 4.12 Percepciones de los participantes sobre la contribución de la EEO a fortalecer sus capacidades para enfrentar la pandemia, y recomendación de la EEO a un familiar o amigo.....	132
Tabla 4.13 Recomendaciones a la EEO sobre aspectos a mejorar.....	136

## **INDICE DE GRÁFICOS**

Gráfico 1.1 Preguntas desde los “cómo” de la Gerencia Social .....	17
Gráfico 2.1 Mapa de la provincia de Lima.....	24
Gráfico 2.2 LM: Usuarios de redes sociales según generación. Año 2018.....	27
Gráfico 2.3 LM: Usuarios de redes sociales según generación. Años 2013 y 2018 .....	28
Gráfico 2.4 Perú: Pirámides de población 1950 y 2021 .....	29
Gráfico 2.5 Provincia de Lima: Pirámides de población 2007 y 2017.....	30
Gráfico 2.6 MML: Ubicación funcional de la EEO.....	54
Gráfico 2.7 Ubicación y estructura orgánica del DAIPAM-MML .....	55
Gráfico 2.8 Cadena de valor público en el caso de la EEO.....	66
Gráfico 2.9 Pirámide de Maslow .....	67
Gráfico 2.10 Teoría de las tres necesidades de McClelland .....	68
Gráfico 2.11 Discrepancias.....	71
Gráfico 2.12 Las dimensiones del empoderamiento y sus intervenciones.....	73
Gráfico 2.13 Tipo de emprendedor según la etapa del proceso .....	75
Gráfico 3.1 Población PAM en los distritos de la provincia de Lima .....	87
Gráfico 4.1 Nivel de actividad de los participantes de la EEO entrevistados ..	100
Gráfico 4.2 Componentes de un mensaje directo .....	111

## **AGRADECIMIENTOS**

A nuestro asesor de tesis, Mg. Javier Alejandro Pineda Medina, por su compromiso, su dedicación, su extraordinaria guía para el desarrollo de nuestra tesis y compartir sus múltiples experiencias en su destacado rol, tanto en lo académico y como gerente social.

A los participantes de la Escuela Emprendedores de Oro (EEO) entrevistados, por su gentileza, muy buena disposición y gran entusiasmo mostrados al darnos sus testimonios para el desarrollo de nuestra investigación, brindándonos no sólo su tiempo sino también valiosa información y sus recomendaciones en aspectos que consideran que se deben mejorar, en su deseo de que la EEO continúe existiendo y otros adultos mayores puedan ser beneficiados, al igual que ellos.

Al señor Jorge Muñoz Wells, alcalde de la Municipalidad Metropolitana de Lima, por su gentileza, al hacer un espacio en su ajustada agenda para brindarnos una entrevista, en la que nos dio a conocer su política y acciones desarrolladas en favor de las personas adultas mayores de la provincia de Lima y, en concreto, sobre la EEO.

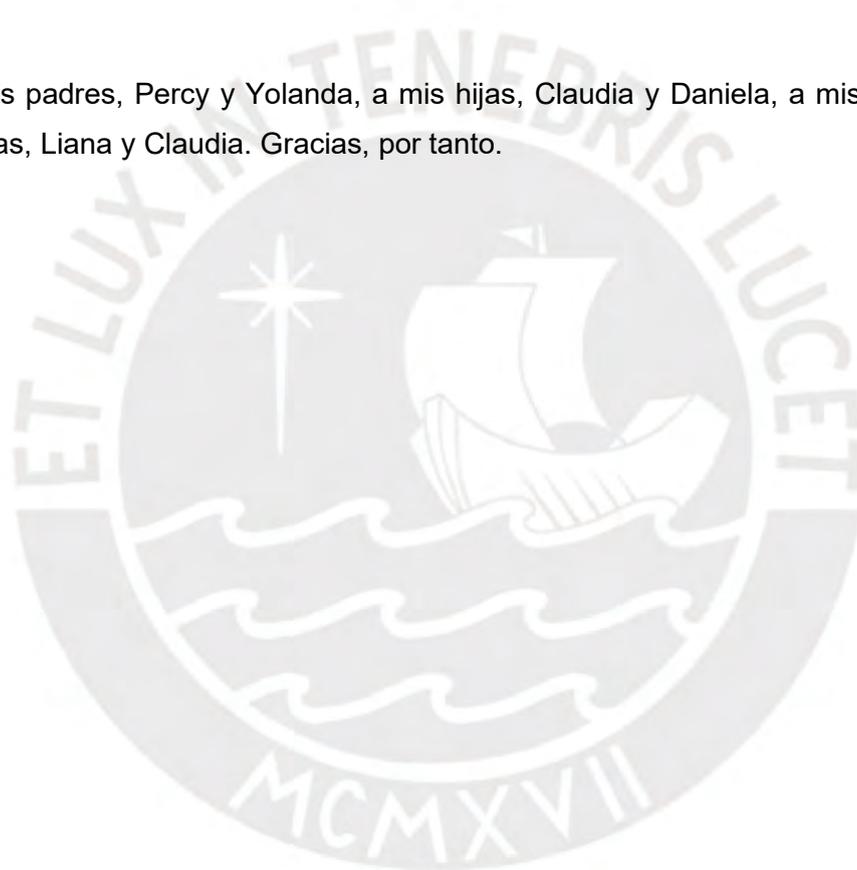
A Lucía Solís y Marlene Bustamante, directivos de la MML; a Guido Sánchez y a Frida Lira, líder y capacitadores de SYSA, por su generosidad al brindarnos su tiempo y toda la información sobre la convocatoria, la gestión de recursos, la metodología utilizada, los detalles de cómo se realizó el proceso de capacitación y del desempeño de los participantes, entre otros, todo lo cual contribuyó de manera importante para el desarrollo de nuestra investigación.

## **DEDICATORIA**

A mamá Rosa, a mis padres Máximo y Mafalda, y a mi tío Víctor, por inculcarme el valor del estudio. A mis hermanas, a mi esposo y a mis hijos, por todo su apoyo. Mi amor y agradecimiento infinito a todos ellos.

A mis padres Alfredo y Lucila y a mi esposo Michael, por siempre.

A mis padres, Percy y Yolanda, a mis hijas, Claudia y Daniela, a mis hermanas Silvias, Liana y Claudia. Gracias, por tanto.

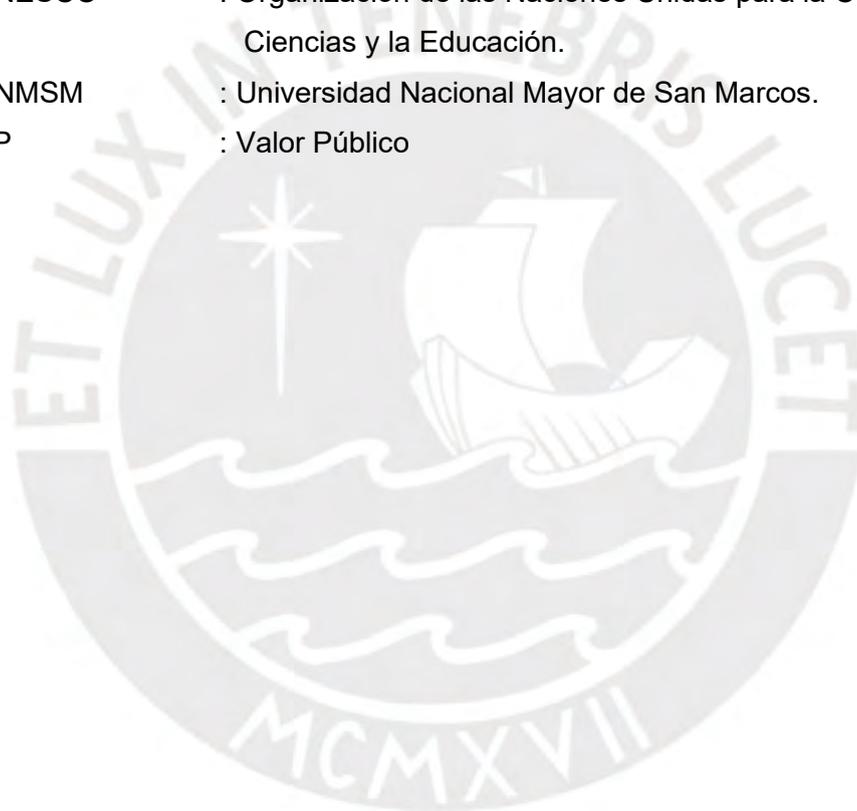


## **SIGLAS Y ABREVIATURAS**

AAFELIZ	: Asociación Adulto Feliz
AFP	: Administradoras de Fondos de Pensiones.
ATU	: Autoridad de Transporte Urbano para Lima y Callao.
BID	: Banco Interamericano de Desarrollo.
CAM	: Centro del Adulto Mayor.
CEPAL	: Comisión Económica para América Latina y el Caribe.
CIAM	: Centro Integral de Atención al Adulto Mayor.
CIPDHPM	: Convención Interamericana sobre la Protección de los Derechos Humanos de las Personas Mayores.
COFIDE	: Corporación Financiera de Desarrollo S.A.
CONADIS	: Consejo Nacional para la Integración de la Persona con Discapacidad
CP	: Constitución Política
DAIPAM-MML	: Departamento de Atención Integral a las Personas Adultas Mayores de la Municipalidad Metropolitana de Lima.
DDHH	: Derechos Humanos.
DESC	: Derechos Económicos, Sociales y Culturales
DL	: Decreto Ley.
DS	: Decreto Supremo.
DU	: Decreto de Urgencia.
EEO	: Escuela de Emprendedores de Oro.
ENAHO	: Encuesta Nacional de Hogares.
ESSALUD	: Seguro Social del Perú.
GaWC	: Globalization and World Cities Research Network.
GDE	: Gerencia de Desarrollo Económico
GDS - MML	: Gerencia de Desarrollo Social - Municipalidad Metropolitana de Lima.
GT	: Grupo de Trabajo.
INABIF	: Programa Integral Nacional para el Bienestar Familiar.
INEI	: Instituto Nacional de Estadística e Informática.

PROINNOVATE	: Programa Nacional de Desarrollo Tecnológico e Innovación.
LM	: Lima Metropolitana
LOM	: Ley Orgánica de Municipalidades.
MEF	: Ministerio de Economía y Finanzas.
MIDIS	: Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social.
MIMP	: Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables.
MINTRA	: Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo.
MML	: Municipalidad Metropolitana de Lima.
MVCS	: Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento.
OCDE	: Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos.
ODM	: Objetivos de Desarrollo del Milenio.
ODS	: Objetivos de Desarrollo Sostenible.
OEA	: Organización de Estados Americanos.
OEI	: Objetivo Estratégico Institucional.
OIT	: Organización Internacional del Trabajo.
OMS	: Organización Mundial de la Salud.
ONG	: Organismo No Gubernamental.
ONP	: Oficina de Normalización Previsional.
ONU	: Organización de las Naciones Unidas.
OPS	: Organización Panamericana de la Salud.
OTT	: Over the top media services.
PAM	: Personas Adultas Mayores / Población Adulta Mayor.
PCM	: Presidencia del Consejo de Ministros.
PEA	: Población Económicamente Activa.
PEI	: Plan Estratégico Institucional.
PET	: Población en Edad de Trabajar.
PLANPAM	: Plan Nacional para las Personas Adultas Mayores.
PNMPAM	: Política Nacional Multisectorial para las Personas Adultas Mayores al 2030.
PRODUCE	: Ministerio de la Producción.
PUCP	: Pontificia Universidad Católica del Perú.
RE	: Relaciones Exteriores.
RM	: Resolución Ministerial.

RENIEC	: Registro Nacional de Identidad y Estado Civil.
ROF	: Reglamento de Organización y Funciones
RUC	: Registro Único de Contribuyente
SAE	: Sistema de Administración del Estado
SIS	: Seguro Integral de Salud.
SMGP	: Sanidad de la Marina de Guerra del Perú.
SYSA	: SYSA Cultura Emprendedora.
SUSALUD	: Superintendencia Nacional de Salud.
TIC	: Tecnologías de la información y la comunicación.
TUO	: Texto Único Ordenado
UNESCO	: Organización de las Naciones Unidas para la Cultura, las Ciencias y la Educación.
UNMSM	: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
VP	: Valor Público



# **FACTORES QUE HAN IMPACTADO EN LA IMPLEMENTACIÓN DE LA ESCUELA EMPRENDEDORES DE ORO (EEO) DE LA MUNICIPALIDAD METROPOLITANA DE LIMA (MML) DURANTE LA PANDEMIA COVID-19**

---

## **CAPÍTULO I**

### **INTRODUCCIÓN**

La presente investigación surgió de la necesidad de determinar cuáles fueron los factores que contribuyeron o limitaron la implementación de la primera versión 2021 de la Escuela Emprendedores de Oro (EEO) ejecutada por la Municipalidad Metropolitana de Lima (en adelante MML), a partir de la mirada de los sujetos de derecho.

Se buscaba contar con información que evidencie en qué medida la EEO propició cambios favorables en la vida de los adultos mayores que participaron en ella, luego de haber sido capacitados para el emprendimiento.

Para ello se analizaron, la percepción, las necesidades y expectativas de los sujetos de derecho, así como las actividades desarrolladas y los recursos asignados a la intervención, para proponer medidas de mejora que fortalezcan la continuación de la EEO y su posible réplica en otros ámbitos de intervención.

Si bien es cierto que en nuestro país se considera como adulto mayor a las personas de 60 años a más, es importante mencionar que en la implementación de la EEO participaron también personas menores de 60 años, que mostraron interés en capacitarse y a las que el programa no cerró sus puertas. En relación con la definición de “emprendedor adulto mayor”, Oelckers señala que diversos autores coinciden en definirlos como personas mayores de 50, que están por iniciar o ya han puesto en marcha un negocio (2015: 2). Este inicio, antes de entrar a la adultez mayor<sup>1</sup>, es entendible teniendo en cuenta que hay una etapa preparatoria.

---

<sup>1</sup> Se inicia a los 60 años, según la ONU, criterio adoptado también por el Gobierno de Perú para las personas adultas mayores, que en adelante denominaremos PAM.

Consideramos que la EEO se orientó a capacitar a las PAM, teniendo en cuenta sus necesidades durante la emergencia sanitaria, en cumplimiento de su responsabilidad municipal, respetando las medidas de aislamiento social, así como a llenar uno de los vacíos revelados en este contexto de pandemia, cual es el de la capacitación para el emprendimiento de la PAM, misión en la que la MML logró comprometer al sector empresarial, la academia, las ONG y a diversos entes de la sociedad civil, como actores estratégicos.

En ese sentido, la presente tesis intenta identificar los factores que han contribuido en la gestión de las actividades de capacitación para el emprendimiento de las PAM, orientadas a la satisfacción de sus expectativas y necesidades reales, aportando de esta manera nuevos conocimientos en el aspecto productivo de este grupo etario.

Con el propósito de conocer dichos factores se ha analizado documentos referidos a la EEO, así como se ha revisado la bibliografía y el marco normativo –tanto internacional como nacional– y se ha realizado el trabajo de campo, a fin de encontrar respuestas a las siguientes preguntas de investigación:

- ¿En qué medida los objetivos establecidos por la EEO respondieron a las necesidades y expectativas de los sujetos de derecho?
- ¿Los recursos con que contó la EEO contribuyeron a alcanzar sus objetivos propuestos?
- ¿Cuál es la percepción que tienen los sujetos de derecho sobre las actividades desarrolladas por la EEO?

Se ha organizado el trabajo en seis capítulos. El primero contiene el planteamiento del problema, la justificación y los objetivos de la tesis. Así, la pregunta central de la investigación se dirige a determinar cuáles han sido los factores que han contribuido o limitado la implementación de la primera versión 2021 de la Escuela Emprendedores de Oro.

El Capítulo II desarrolla el marco conceptual que transita por los enfoques teóricos de derechos humanos, capacidades y cadena de valor público, y resume conceptos clave sobre necesidades, expectativas y percepciones,

empoderamiento y emprendimiento, envejecimiento activo, y gerontagogía. Además, en él se da cuenta de las siguientes investigaciones relacionadas: “Emprendimiento en Adultos Mayores, como Estrategia de Inclusión en el Municipio de Ocotlán, Jalisco”, realizada por Castro y Galán, de la Universidad de Guadalajara, y “The Missing Entrepreneurs 2021: Policies for Inclusive Entrepreneurship and Self-Employment”, realizada por la OCDE/European Commission.

Seguidamente, el Capítulo III detalla el diseño metodológico y las herramientas utilizadas, así como las principales fuentes de información del estudio. Se trata de una investigación de tipo cualitativo y de estudio de caso, de un programa educativo para adultos mayores. Se han aplicado entrevistas semiestructuradas a los participantes de la escuela, directivos de la MML y capacitadores. Además, se tuvo la ocasión de estar presentes como observadoras en dos talleres organizados por la MML, en que participó un importante número de egresados de la EEO, lo que nos permitió no solo evidenciar el alto grado de satisfacción de los egresados en relación con el desarrollo de la EEO, sino también las habilidades adquiridas por estos, su claro entusiasmo y deseos de participar activamente, confirmando de esta manera los hallazgos obtenidos.

En el Capítulo IV, se presenta el análisis e interpretación de los hallazgos obtenidos a partir de la sistematización de la información recogida en el trabajo de campo, que dan respuesta a las preguntas de investigación bajo los siguientes lineamientos:

- Adecuación de los objetivos establecidos por la EEO a las necesidades y expectativas de los sujetos de derecho.
- Contribución de los recursos de la EEO para el logro de sus objetivos.
- Percepción de los sujetos de derecho acerca de las actividades desarrolladas por la EEO.

A base del análisis e interpretación de los hallazgos obtenidos, se presentan las principales conclusiones y recomendaciones en el Capítulo V.

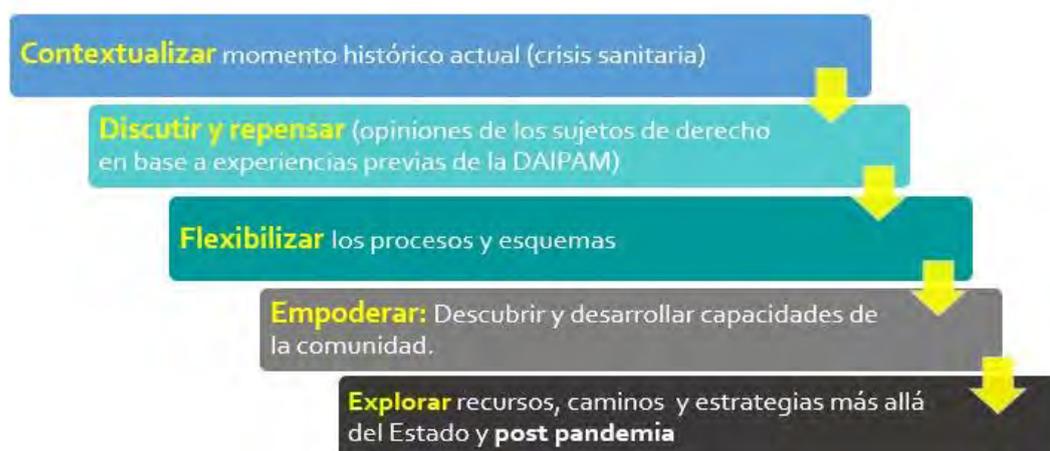
Se evidencia y enfatiza que la vida de los participantes entrevistados cambió

favorablemente, luego de sentirse empoderados y capacitados para el emprendimiento, de culturizarse digitalmente al haber adquirido competencias en el uso de las TIC y de contar con un nuevo espacio –el virtual– para interactuar y socializar, permitiéndoles sentirse útiles, escuchados y vivos, en un momento tan difícil como fue la pandemia por la Covid-19, especialmente para la PAM.

En el Capítulo VI se desarrolla una propuesta de mejora, con el fin de asegurar la sostenibilidad de la EEO, incorporándola a un espacio orgánico de la MML, de modo tal que se brinde un servicio eficiente y eficaz, orientado a promover la participación e integración socioeconómica de las PAM, coadyuvando a garantizar el ejercicio de sus derechos a una vida digna y productiva, en el marco de la igualdad y no discriminación.

Es importante remarcar que la EEO fue una respuesta ante la emergencia sanitaria por la Covid-19, que buscó dar una atención rápida y oportuna a la PAM, que se encontraba en estado de total vulnerabilidad, en enero de 2021. En ese sentido, el análisis se adecua a los principios de gerencia social, que, según propone Tovar, establecen, entre otros, la necesidad de contextualizar el momento histórico y flexibilizar los procesos y esquemas (2021: 82).

Gráfico 1.1 Pregunta desde los “cómo” de la Gerencia Social (en pandemia)



Fuente: Elaboración propia tomando como base a TOVAR (2021: 82).

## 1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y JUSTIFICACIÓN

La población peruana, en el marco de la tendencia mundial, viene experimentando un sostenido proceso de envejecimiento, debido al incremento de la esperanza de vida lograda principalmente por los avances de la medicina. Según información del INEI, la proporción de la población adulta mayor ha aumentado a nivel nacional, de 5,7% –en el año 1950– a 13% en el año 2021, mientras que la proyección para el año 2050, es de 16% (2021: 1).

Un aspecto que destaca de este grupo etario es la marcada presencia de algún problema crónico de salud –como enfermedades de orden físico, vascular, neoplásico– y no crónico, que afecta al 76% de la PAM. Dicha proporción se incrementa para Lima Metropolitana, alcanzando un 78%, con una marcada diferencia de 11 puntos porcentuales entre mujeres (83%) y hombres (72%). No obstante, estas limitaciones, un importante número de adultos mayores tiene la necesidad de salir a trabajar, a fin de obtener ingresos que complementen sus bajas pensiones<sup>2</sup> o la ausencia de estas, para su manutención y las de sus familias, si son jefes de hogar.

El problema identificado es que, muchos de ellos son excluidos del mercado laboral por su edad, a pesar de su necesidad o deseo de seguir activos, o se insertan en este, sin tener los conocimientos necesarios para realizar sus iniciativas de autoempleo o de emprendimientos.

La pandemia de la COVID-19 agravó la situación de los adultos mayores económicamente activos, al restringir su desplazamiento por considerarlos personas de riesgo. En consecuencia, fueron impedidos de continuar con sus actividades de subsistencia, lo que tuvo un impacto negativo en su bienestar económico. Asimismo, su salud mental se vio afectada por la pérdida del contacto con sus vínculos afectivos y de su participación en la comunidad, cayendo en la denominada “soledad no deseada” y también por los

---

<sup>2</sup> Ídem 1/. El 33,6% de las PAM está afiliado a un sistema de pensión: 18,8% a la ONP con pensiones que van desde S/ 500 a S/ 893 con un aporte no menor a 20 años; el 8,7% a las AFP y 3,2% a la Cédula Viva.

sentimientos de ansiedad, miedo y zozobra, generados por el contexto de la pandemia.

En el primer trimestre de 2021, la Población Económicamente Activa (PEA) de 60 años y más, descendió 6 puntos, a nivel nacional, y mucho más significativamente en 11.5 puntos, a nivel urbano, con relación al mismo período, en el 2020 (INEI 2021: 42-43); ello evidencia el impacto negativo que tuvo la pandemia en el nivel de empleo de la PAM, y cómo su situación económica se hizo aún más crítica.

Adicionalmente, la brecha digital de los adultos mayores en el uso de las TIC incrementa su estado de exclusión. Hoy en día, estas herramientas son indispensables para proveerse de bienes esenciales, tener acceso a plataformas educativas, a espacios culturales y de entretenimiento, a servicios e información diversa, para contactar a sus seres queridos y ampliar sus redes de amigos, elementos, estos últimos, muy importantes para el vínculo afectivo, la integración social y el soporte emocional. No obstante, la PAM que usa Internet, representa solo el 28,1%.

El acelerado crecimiento de la PAM en el país y la problemática antes reseñada, exigen que el Estado –desde sus tres niveles– y la sociedad en su conjunto desarrollen acciones que atiendan adecuadamente las necesidades de las PAM, garantizando el ejercicio de sus derechos, mejorando su calidad de vida y propiciando su plena adhesión al desarrollo económico-social.

La inclusión social de las PAM asegura que todas puedan ejercer sus derechos, aprovechar sus destrezas y poder disfrutar las oportunidades que brinda su entorno (Cisternas 2018).

Al respecto, la Convención Interamericana sobre la Protección de los Derechos Humanos de las Personas Mayores (CIPDHPM)<sup>3</sup>, ratificada por el Estado Peruano<sup>4</sup>, en su artículo 32 señala la importancia de:

---

<sup>3</sup> Publicada en El Peruano el 10.03.21. Tiene un enfoque integral que toma en cuenta lo pluridimensional de la persona humana y sus derechos para salvaguardar su dignidad durante la adultez mayor.

<sup>4</sup> D.S. No. 044-2020-RE del 23 de diciembre de 2020 que ratifica la CIPDHPM.

“Fomentar una actitud positiva hacia la vejez y un trato digno [...] impulsar acciones de divulgación, promoción de los derechos y empoderamiento de la persona mayor [...] Desarrollar programas para sensibilizar a la población sobre el proceso de envejecimiento y sobre la persona mayor, fomentando la participación de ésta y de sus organizaciones en el diseño y formulación de dichos programas [...] Promover el reconocimiento de la experiencia, la sabiduría, la productividad y la contribución al desarrollo que la persona mayor brinda a la sociedad en su conjunto” (2020: 16-17).

Es fundamental promover procesos de formación continua en la adultez mayor, dado que favorecen el desarrollo de capacidades y aptitudes para el envejecimiento activo y una vida saludable como: la autoestima, el autocuidado, la empatía, la comunicación asertiva, la inteligencia emocional, la toma de decisiones, la resolución de conflictos, la resiliencia, el pensamiento creativo y crítico, entre otros. El marco legal tanto supranacional como nacional existente promueve la formación continua como un derecho social bajo principios de universalidad, equidad, dignidad, solidaridad intergeneracional, justicia social distributiva, participación social y corresponsabilidad.

Por otro lado, los emprendimientos, constituyen una importante alternativa de autoempleo durante la adultez mayor en respuesta al desempleo estructural global, el aumento de la expectativa de vida saludable y el hecho de que los sistemas de pensiones y jubilaciones no les permiten vivir con un mínimo decoro, situación que se ha agudizado a partir de la pandemia.

Como bien sabemos y lo menciona Arrubla, “durante la pandemia, las personas mayores han sido particularmente frágiles en términos biológicos, económicos y culturales” (2020, 50), a lo que añadiríamos la afectación de su estado psicológico y de su bienestar, que se daba incluso en un mayor grado ante la falta de vínculos sociales.

La pertinencia de la presente investigación resulta relevante para la Gerencia Social, en la medida en que se ha estudiado a la EEO, primera escuela municipal de emprendimiento dirigida a las PAM e implementada por la MML, para analizar las variables a considerar en la implementación y gestión de

programas de capacitación similares para este grupo etario, orientados a la satisfacción de sus expectativas y necesidades reales. De esta manera, se brindaría a las PAM la posibilidad de poder hacer frente a la difícil situación económica que atraviesan, además de sentirse activos, útiles y escuchados.

La investigación planteada, aportará a la Gerencia Social, permitiendo conocer con detalle esta intervención como una alternativa de política pública orientada a extender la vida laboral, a la vez de promover el envejecimiento activo acorde con la CIPDHPM y la Política Nacional Multisectorial para las PAM al 2030<sup>5</sup>.

## **1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.2.1 Objetivo general**

Conocer los factores que han contribuido o limitado la implementación de la primera versión 2021 de la Escuela Emprendedores de Oro (EEO) ejecutada por la MML, analizando la percepción, las necesidades y expectativas de los sujetos de derecho, así como las actividades desarrolladas y los recursos asignados a la intervención, para proponer medidas de mejora que fortalezcan su ejecución y posible réplica en otros ámbitos de intervención.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

- Identificar si los objetivos establecidos por la EEO respondieron a las necesidades y expectativas de los sujetos de derecho.
- Determinar si los recursos con los que contó la EEO contribuyeron a alcanzar sus objetivos propuestos.
- Conocer y analizar la percepción que tienen los sujetos de derecho sobre las actividades desarrolladas por la EEO.

---

<sup>5</sup> En adelante PNMPAM.



**CUERPO DE LA TESIS**

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO REFERENCIAL**

#### **2.1 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL**

##### **2.1.1 Ubicación y contexto geográfico**

El área de influencia de la EEO comprende la provincia de Lima, creada el 4 de agosto de 1821, que es donde la MML<sup>6</sup> ejerce jurisdicción exclusiva en materias municipales y regionales. Según el INEI, la población de la provincia de Lima se estimaba en 9,674,755 habitantes<sup>7</sup> al año 2020.

La ciudad de Lima –capital de la provincia y del Perú– es considerada como el centro político, cultural, financiero y comercial del país. Es la quinta ciudad más poblada de América Latina y una de las más pobladas sobre el desierto en el mundo. A lo largo de su desarrollo, fueron surgiendo nuevos distritos, bien por unión o división de los ya existentes, llegando hoy a un total de 43.

Las provincias de Lima y Constitucional del Callao están conurbadas<sup>8</sup>, es decir, se han integrado debido a su proximidad, y a su expansión demográfica, urbanística, y de vías de comunicación, pero mantienen su autonomía administrativa<sup>9</sup>. El INEI llama a este conglomerado Lima Metropolitana. Jurisdiccionalmente, la metrópoli<sup>10</sup> se extiende mayoritariamente dentro de la provincia de Lima y en una porción menor, hacia el oeste donde se encuentran el puerto marítimo y el Aeropuerto Internacional Jorge Chávez.

---

<sup>6</sup> La MML es el ente administrativo de la provincia limeña con funciones de gobierno regional para el área metropolitana.

<sup>7</sup> Cifra que representaba el 29,7 % de la población nacional, que era 32,625,948 habitantes (Remitirse al INEI: Nota de Prensa No. 006 | 17 enero 2020). En: <http://m.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/noticias/notadeprensa006.pdf>

<sup>8</sup> "Conurbación". En: Significados.com. Disponible en: <https://www.significados.com/conurbacion/> Consulta: 12 de diciembre de 2022, 11:21 am.

<sup>9</sup> Desde el 2002 las dos circunscripciones tienen autonomía regional. Ver: <https://www.munlima.gob.pe/lima/>

<sup>10</sup> Las funciones sobre el planeamiento urbano de la MML se circunscriben a la provincia de Lima. Según el Plan de Desarrollo Metropolitano de Lima al 2040, habrá un desarrollo integrado con el símil del Callao a cargo del MVCS. En: <http://imp.gob.pe/wp-content/uploads/2021/06/MARCO-REFERENCIAL-LEVANTAMIENTO-OBS.-MVCS.pdf>

Gráfico 2.1 Mapa de la provincia de Lima



Fuente: INEI. 2018. "Provincia de Lima. Resultados definitivos". Tomo I. En [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1583/15A TOMO 01.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1583/15A TOMO 01.pdf)

## 2.1.2 Características económicas

La provincia de Lima es el núcleo donde se concentra la actividad económica, industrial y financiera del país. Debido a su relevancia geoestratégica, es considerada una ciudad de «clase beta»<sup>11</sup>.

Tal como se señaló, las provincias de Lima y el Callao se encuentran conurbadas<sup>12</sup>, por lo que, para aquilatar la importancia económica de Lima Metropolitana, se debe considerar las actividades desarrolladas en el aeropuerto Jorge Chávez y en el puerto marítimo del Callao<sup>13</sup>.

Lima, al igual que otras urbes globales, cuenta con muchos encantos turísticos con una alta calidad de atención para los viajeros. Sus más de cinco siglos de existencia han impregnado huellas de valiosa historia, convertidos hoy en museos de sitio o monumentos que son muy visitados por turistas tanto nacionales como extranjeros, al igual que sus bellos balnearios, su rica y variada gastronomía reconocida internacionalmente, y espectáculos diversos.

Sin embargo, dos grandes problemas que afectan a la población de la ciudad de Lima son el deterioro y desorden del tránsito vial y el aún deficiente servicio del transporte de pasajeros. Las autoridades municipales vienen construyendo viaductos, puentes, intercambios viales, vías expresas y pasos a desnivel, para solucionar los constantes congestionamientos. Asimismo, la Autoridad de Transporte Urbano para Lima y Callao (ATU), viene desarrollando sistemas de transporte público y privado como el Sistema Metropolitano de Transporte, a fin de mejorar la seguridad y calidad del servicio; y, junto con los gobiernos locales vienen construyendo ciclovías, además de rampas y otros medios para facilitar la circulación de personas con discapacidad, adultos mayores y

---

<sup>11</sup> Las ciudades beta, de acuerdo con el estudio de la *Globalization and World Cities Research Network*, son las que desde una perspectiva global aún no cuentan con el tamaño para convertirse en polos de empuje internacional, aun cuando no se les debe desdeñar en un análisis del mundo globalizado.

<sup>12</sup> Al haberse creado la Mancomunidad Regional que integra a la MML con las regiones de Ancash, Callao y Lima.

<sup>13</sup> Ambos se ubican en la provincia Constitucional del Callao.

mujeres embarazadas, sin que todo ello sea aún suficiente.

Respecto a la tenencia de equipos y medios en los hogares a nivel nacional<sup>14</sup>, priman la televisión (100%), la radio (91%) y el celular multimedia (82%), mostrando la posesión de este último una clara tendencia ascendente. La tenencia de Internet muestra también un comportamiento creciente, de 43% en el 2015, a 69% en el 2019, con una marcada presencia en Lima (86%) (SM 2019: 8).

Según el INEI, durante el último trimestre del 2019, del total de hogares que tiene como jefe a un adulto mayor, el 85,3% cuenta con algún miembro que tiene teléfono celular. En el caso del área urbana, se llega al 90,7%, y en el área rural, alcanza al 69,4% (2020: 17).

En cuanto al desarrollo comunicacional, Lima sigue la tendencia mundial marcada por el notorio incremento en el uso de las redes sociales. En el período 2013-2018, el índice de limeños que tienen una cuenta en alguna red social, pasó de 5 a 8 de cada diez (CPI 2019: 8).

Es de destacar la significativa reducción de brechas entre los usuarios, tanto a nivel generacional como socioeconómico: Las generaciones de *Baby Boomers*<sup>15</sup> y de *X*<sup>16</sup>, han triplicado y duplicado, respectivamente, su participación en redes sociales, acortándose así la distancia frente a los *millennials*<sup>17</sup>. Por otro lado, en el grupo poblacional del nivel socioeconómico D/E, prácticamente se duplica el uso de redes sociales.

Los factores que explicarían este gran incremento, especialmente en

---

<sup>14</sup> La muestra incluye adultos mayores del área urbana y rural de Lima y Callao y otras diecinueve ciudades del país, de todos los niveles socioeconómicos. El trabajo de campo se realizó en los meses de julio y agosto de 2019.

<sup>15</sup> Son los nacidos en el período post guerra mundial 1946-1964, referido al repentino repunte en las tasas de natalidad (“baby boom”).

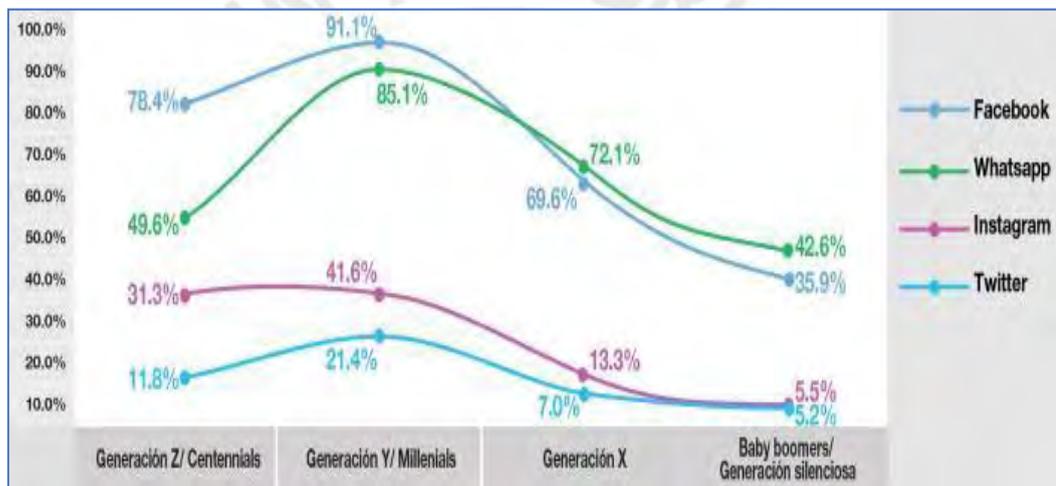
<sup>16</sup> Generación “X”, son los nacidos en el período 1965-1979, que vivieron el gran cambio de la llegada de la Internet, de lo analógico en su niñez a lo digital en su madurez.

<sup>17</sup> La Generación “Y” o Millennials, son los nacidos en el período 1980-2000, en el que la tecnología ya no es más un lujo sino un producto básico. La “Generación Silenciosa” está integrada por los nacidos en el período 1925-1945, que vivió el estallido de la II Guerra Mundial. La Generación “Z” o *Centennials*, también llamada Nativos Digitales, son los nacidos del 2001 y en adelante, en un mundo globalizado, interconectado a través de las redes sociales, tienen acceso y manejo de toda la tecnología.

los sectores de bajos ingresos, serían que hoy en día, tener un *smartphone*, además de ser sumamente necesario para satisfacer diversas necesidades, es cada vez más accesible, pues los operadores móviles ofrecen planes con acceso ilimitado a las redes sociales, a un menor costo.

En cuanto al uso de las redes sociales, las generaciones X y *Baby Boomers* interactúan mucho a través del WhatsApp; sin embargo, la mayoría no está preparada para hacer uso de las herramientas tecnológicas que permitirían mejorar sus niveles de vida.

Gráfico 2.2 LM: Usuarios de redes sociales según generación. Año 2018<sup>18</sup>



Fuente: [https://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/MR\\_Limadigital2018.pdf](https://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/MR_Limadigital2018.pdf)

El relevante incremento de alrededor del 60% en el uso de dichas redes hacen prever que Lima se proyecta como una ciudad digital en el futuro próximo<sup>19</sup>.

<sup>18</sup> Muestra estadística: 1,438 personas de 11 años y más de todos los niveles socioeconómicos de Lima Metropolitana (LM) en agosto de 2018.

<sup>19</sup> Según el artículo 46° de la Ordenanza 2273-2020, que promociona el acceso universal y fomenta la inclusión de las personas con discapacidad en Lima Metropolitana, de 8 de octubre de 2020.

Gráfico 2.3 LM: Usuarios de redes sociales según generación. Años 2013 y 2018



Fuente: CPI. Lima digital 2018. En: [https://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/MR\\_Limadigital2018.pdf](https://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/MR_Limadigital2018.pdf)

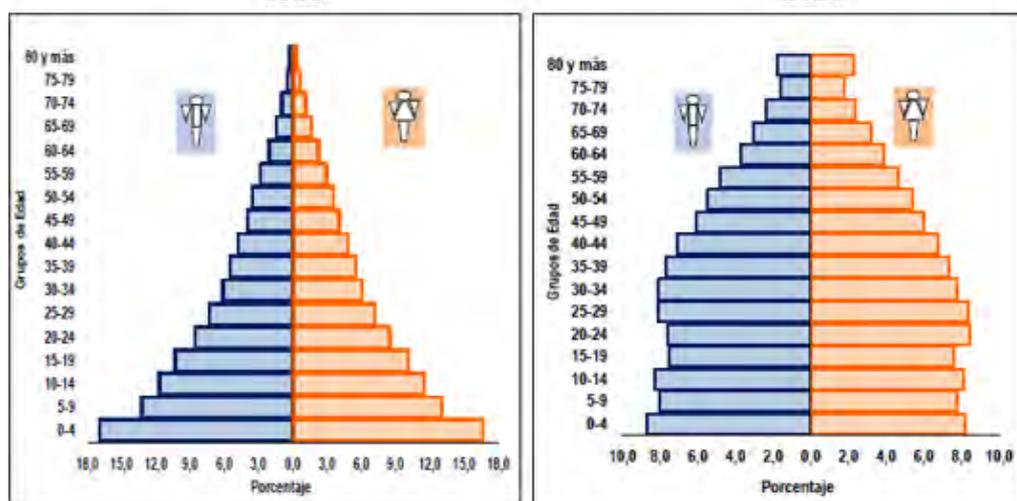
### 2.1.3 Características sociodemográficas

La población del país se encuentra en un proceso de envejecimiento y Lima Metropolitana cuenta con la mayor representación de PAM. En los últimos años, y tal como ya se ha señalado, la población peruana ha seguido un sostenido proceso de envejecimiento relativo; según el INEI<sup>20</sup> –en comparación con la década del 50, en que la proporción de la población adulta mayor respecto al total de la población fue de 5,7%– en el año 2021, esta misma ha alcanzado el 13%, cuya proyección para el año 2050, es de 16%, con lo cual la estructura de la pirámide poblacional a nivel nacional se ha tornado más cilíndrica (INEI 2021:1). Ver Gráfico 2.4.

Estos cambios, también se han evidenciado en Lima Metropolitana, que al año 2020 incluyó al 31.7% de las PAM a nivel nacional.

<sup>20</sup> Informe Técnico Situación de la Población Adulta Mayor INEI No. 2, enero-marzo 2021.

Gráfico 2.4 Perú: Pirámides de las poblaciones en 1950 y 2021



Fuente: INEI - Boletín de Análisis Demográfico No. 24 - Perú: Estimaciones y Proyecciones de la Población Nacional, por Año Calendario y Edad Simple, 1950 – 2050.

**La población adulta mayor de Lima Metropolitana es equilibrada en sexo, estando ligeramente compuesta en su mayoría por mujeres.**

Al año 2020, las PAM a nivel de Lima Metropolitana<sup>21</sup>, tiene una edad promedio de 71 y está compuesta en su mayoría, por mujeres (53.3%). Ver tabla 2.1.

Tabla 2.1 Perú: Población adulta mayor nacional y de Lima Metropolitana (2020)

ADULTOS MAYORES	TOTAL	MUJER	HOMBRE
TOTAL, POBLACIÓN PAÍS	4,916,365	2,563,910	2,352,455
%	100.00%	52.15%	47.85%
Edad Promedio	70	71	70
TOTAL, POBLACION LIMA METROPOLITANA	1,556,261	828,967	727,294.
%	100.00%	53.27%	46.73%
Edad Promedio	71	71	70

Fuente: Elaborado por las autoras con información del INEI- ENAHO 2020.

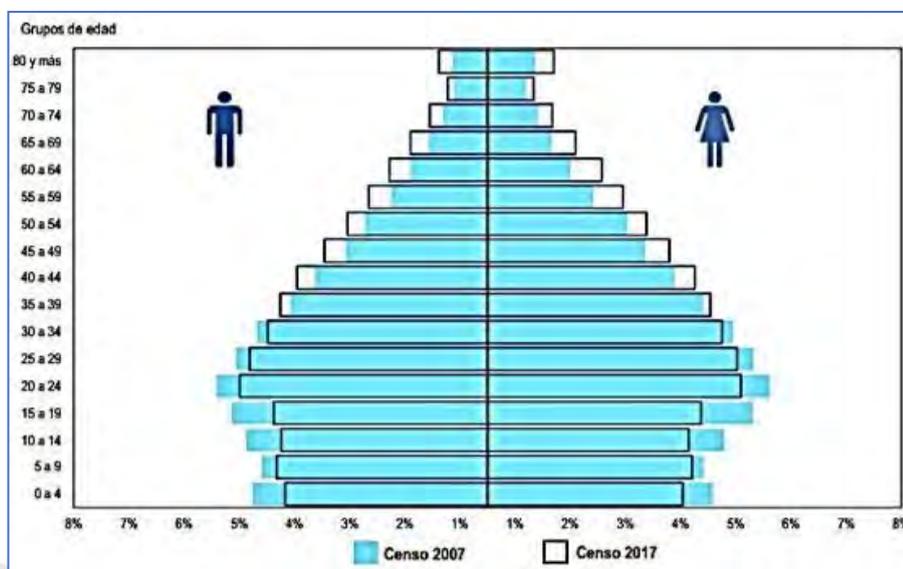
En cuanto a la población de PAM en Lima Metropolitana<sup>22</sup>, tenemos que esta representa el 31.65% de la población de adultos mayores a nivel nacional.

<sup>21</sup> Fuente ENAHO 2020. Nótese que para el cálculo de esta estadística solo se considera a los distritos que conforman la metrópoli limeña.

<sup>22</sup> Para el INEI, Lima Metropolitana incluye las áreas urbana y rural de las provincias de Lima y Callao. Sin embargo, para la MML solo comprende la provincia de Lima.

De la revisión de las pirámides poblacionales de los años 2007 y 2017 de las PAM de la Provincia de Lima, se evidencia que estas tienen una forma casi similar a la pirámide poblacional nacional 2021.

Gráfico 2.5 Provincia de Lima: Pirámides de población 2007 y 2017



Fuente: INEI- Provincia de Lima, resultados definitivos Tomo I Lima noviembre 2018.<sup>23</sup>

**La aparición de la pandemia por la COVID-19 ha generado un mayor número de PAM en situación de pobreza.** En cuanto a su situación económica, en relación con la pobreza monetaria, se encuentra que, durante los años 2019 (escenario prepandemia del COVID-19) y 2020, se produjo un aumento en el número de personas que forman parte de las PAM en situación de pobreza o pobreza extrema. En ese sentido, se observa que, respecto al total de la PAM, el grupo en situación de pobreza o pobreza extrema a nivel nacional, pasó de 14.9% en el año 2019, a 30.1% en el año 2020, mientras que, a nivel de Lima Metropolitana, pasó de 6.8% a 13.3%; es decir, se duplicó, incrementándose en 706,507 personas a nivel nacional, y en 100,431 personas en Lima Metropolitana.

<sup>23</sup> [www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1583/15ATOMO\\_01.pdf](http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1583/15ATOMO_01.pdf)

Tabla 2.2 Lima Metropolitana: Distribución de la PAM según sus niveles de pobreza monetaria 2019-2020

NIVELES DE POBREZA MONETARIA	2019		2020	
	NACIONAL	LIMA METROPOLITANA	NACIONAL	LIMA METROPOLITANA
Pobre Extremo	1.9%	0.0%	5.1%	1.0%
Pobre No extremo	13.0%	6.8%	25.0%	12.3%
No Pobre	85.1%	93.2%	69.9%	86.7%
Total	100%	100.0%	100.0%	100.0%
Total=100%	5,195,843	1,560,965	4,916,365	1,556,261

Fuente: Elaboración propia con información del INEI- ENAHO 2020.

Hay un importante número de hogares con PAM, que incluyen a aquellos que viven solos o que lideran hogares, y que requieren de medios económicos para solventar cargas familiares, especialmente en hogares en situación de pobreza.

Tabla 2.3 Situación de las PAM en los hogares que integran – Año 2020

Cobertura	Niveles De Pobreza			Promedio
	Pobre Extremo	Pobre No Extremo	No Pobre	
<b>I. NIVEL NACIONAL</b>				
% PAM en hogares unipersonales	4.0%	4.8%	13.3%	11.7%
% PAM Jefes de Hogar de hogares no unipersonales	47.6%	49.5%	48.4%	48.5%
% de la PAM que no son jefes del hogar	48.4%	45.7%	38.4%	39.7%
Total	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
<b>II. NIVEL DE LIMA METROPOLITANA</b>				
% PAM en hogares unipersonales	0.0%	2.3%	9.7%	8.7%
% PAM Jefes de Hogar de hogares no unipersonales	52.4%	47.3%	47.9%	47.9%
% de la PAM que no son jefes del hogar	47.6%	50.4%	42.4%	43.4%
Total	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Fuente: Elaboración propia con información del INEI- ENAHO 2020.

Según el INEI, en el año 2020 se ha identificado que el 37.3% de hogares cuenta con la presencia de al menos un adulto mayor, mientras que, en Lima Metropolitana, esta proporción se extiende a 40.1%<sup>24</sup>. En esa línea, más del 50% de las PAM constituyen hogares unipersonales, así como jefes en hogares con más de un miembro.

**A partir de la pandemia del Covid-19 se evidencia un descenso en las tasas de actividad de la población adulta mayor en el mercado laboral, especialmente en Lima Metropolitana.** En cuanto a su participación en el mercado de trabajo, durante el escenario de la pandemia por el COVID 19, se presentaron cambios para las PAM en las tasas de actividad, tanto de hombres como de mujeres, respecto de la situación previa del año 2019. Así, en Lima Metropolitana, la inactividad aumentó en aproximadamente 162,439 personas entre los años 2019 y 2020, lo que explica un 50% del crecimiento de la inactividad de la PAM, a nivel nacional.

En ese contexto, la tasa de actividad de las PAM se redujo en 9.1 y 14.5 puntos porcentuales, a nivel nacional y en Lima Metropolitana, respectivamente. Cabe mencionar que, en este último ámbito de análisis, es en el grupo de los hombres donde se experimentan los mayores cambios, cayendo la tasa de actividad en 17.6 puntos porcentuales entre los años mencionados. En esa línea, si se examina la información de las PAM entre quienes son jefes de hogar, se encuentra que se registró un crecimiento de la inactividad de 18.5% a nivel nacional, y de 19.5% en Lima Metropolitana, es decir, aproximadamente, 1 de cada 5 PAM jefes de hogar, decidió no participar en el mercado laboral en el año 2020 respecto del 2019.

Posibles explicaciones a este fenómeno se relacionan con la difusión y aplicación de las medidas de aislamiento que se generaron debido a su denominación como población de riesgo por las altas de letalidad

---

<sup>24</sup> INEI: Informe Técnico de situación del adulto mayor. N°3 - Setiembre del 2021. Se debe tener en cuenta que, para ese cálculo, se consideró dentro de la estadística de Lima Metropolitana, los datos del Callao.

registradas, aumentando la inactividad laboral en muchos casos. Por otro lado, se debe considerar que en esta población se registra una mayor prevalencia de enfermedades crónicas, siendo esta, a nivel nacional, de 75.8% y de 77.9%, en Lima Metropolitana, lo que pudo generar decisiones de precaución en las PAM, respecto de su participación en el mercado de trabajo, considerando el aumento de la demanda de atención de los establecimientos de salud a partir de la pandemia por COVID 19.

Sin embargo, es necesario mencionar que este comportamiento podría resultar ser transitorio, considerando que, según el INEI<sup>25</sup> (2020), a nivel nacional, solo el 35.4% de las PAM accede a algún sistema de pensiones, cifra que se extiende a 48.7% en Lima Metropolitana, pero que señala una necesidad latente de ingresos, ya sea para el sostenimiento del adulto mayor o para contribuir en el hogar, especialmente si este se encuentra en situación de pobreza.

**Entre quienes deciden participar en el mercado de trabajo, se presentan mayores dificultades para su inserción laboral, aumentando la tasa de desempleo de las PAM, sobre todo en Lima Metropolitana.** Si se examina el éxito de la búsqueda de empleo, se encuentra que, entre los años 2019 y 2020, la tasa de desempleo se duplicó en este grupo etario, pasando de 3.3% a 6.5% a nivel nacional y de 6.0% a 13.3% en Lima Metropolitana, develando el aumento de problemas de inserción laboral ya sea de manera dependiente como independiente. (Ver tabla 2.4)

Al respecto, se encuentra que, en Lima Metropolitana, el desempleo de las PAM aumentó en 18,826 personas, entre 2019 y 2020, lo que representa cerca del 42% del aumento del desempleo de esta población, a nivel nacional.

---

<sup>25</sup> INEI: Informe Técnico de situación del adulto mayor. N°3 - Setiembre del 2021. Se debe considerar que, para ese cálculo, se consideró dentro de la estadística de Lima Metropolitana, los datos de la Provincia Constitucional del Callao.

Tabla 2.4 Participación de la PAM en el Mercado de Trabajo según Sexo - Años 2019 y 2020

	2019			2020		
	Hombre	Mujer	Total	Hombre	Mujer	Total
<b>A. NIVEL NACIONAL</b>						
PEA	1,230,630	919,849	2,150,479	1,046,292	760,943	1,807,235
<i>Ocupado</i>	1,186,997	891,638	2,078,635	977,976	712,549	1,690,525
<i>Desempleado</i>	43,633	28,212	71,845	68,316	48,394	116,710
INACTIVOS	495,925	1,003,717	1,499,642	643,896	1,176,367	1,820,264
PET	1,726,554	1,923,566	3,650,121	1,690,188	1,937,310	3,627,499
Tasa de actividad (PEA/PET)	71.3%	47.8%	58.9%	61.9%	39.3%	49.8%
Tasa de desempleo Desempleados/PEA	3.5%	3.1%	3.3%	6.5%	6.4%	6.5%
<b>B. NIVEL DE LIMA METROPOLITANA</b>						
PEA	353,313	240,021	593,334	245,637	165,115	410,752
<i>Ocupado</i>	330,725	226,878	557,603	212,369	143,826	356,195
<i>Desempleado</i>	22,588	13,143	35,731	33,268	21,289	54,557
INACTIVOS	194,339	421,858	616,197	277,427	501,208	778,635
PET	547,652	661,879	1,209,531	523,064	666,323	1,189,387
Tasa de actividad (PEA/PET)	64.5%	36.3%	49.1%	47.0%	24.8%	34.5%
Tasa de desempleo Desempleados/PEA	6.4%	5.5%	6.0%	13.5%	12.9%	13.3%

Fuente: Elaboración propia con información del INEI- ENAHO 2020.

**La ocupación de la PAM se sostiene en el empleo independiente, en el dependiente intensivo en capital humano y en el trabajo familiar no remunerado.** En cuanto al análisis de la ocupación de la PAM a nivel Nacional y Lima Metropolitana, se observa un cambio en la composición de su condición laboral, entre el año 2019 y 2020, en el que predomina la reducción del acceso a empleos dependientes intensivos en mano de obra, como el obrero (en -29%, a nivel nacional y -55%, en la capital Metropolitana), el trabajador del hogar (en -53%, a nivel nacional y -61%, en Lima Metropolitana), coincidentes con la necesidad de realizar actividades presenciales en locaciones fuera del hogar.

Tabla 2.5 Categorías laborales de la PAM en el mercado de trabajo según sexo - Años 2019 y 2020

CATEGORÍA LABORAL	2019			2020		
	Hombre	Mujer	Total	Hombre	Mujer	Total
<b>A. NIVEL NACIONAL</b>						
Empleador o patrono	85,409	31,537	116,945	47,119	17,992	65,110
Trabajador Independiente	682,258	521,850	1,204,108	610,738	417,644	1,028,382
Empleado	148,188	91,340	239,529	113,134	76,026	189,160
Obrero	212,276	44,979	257,255	155,651	28,264	183,915
Trabajador Familiar No Remunerado	51,932	154,015	205,946	46,044	152,353	198,397
Trabajador del Hogar	5,459	46,333	51,792	4,295	19,828	24,123
Otro	1,475	1,584	3,060	995	442	1,437
<b>Total</b>	<b>1,186,997</b>	<b>891,638</b>	<b>2,078,634</b>	<b>977,976</b>	<b>712,549</b>	<b>1,690,525</b>
<b>B. NIVEL DE LIMA METROPOLITANA</b>						
Empleador o patrono	27,514	8,558	36,072	12,304	4,828	17,133
Trabajador Independiente	150,553	110,664	261,217	104,828	73,860	178,688
Empleado	63,953	49,584	113,537	46,904	37,936	84,839
Obrero	73,164	13,189	86,352	35,491	3,652	39,143
Trabajador Familiar No Remunerado	11,127	17,585	28,711	11,269	13,005	24,274
Trabajador del Hogar	4,414	26,928	31,343	1,573	10,545	12,118
Otro		371	371			
<b>Total</b>	<b>330,724</b>	<b>226,878</b>	<b>557,603</b>	<b>212,369</b>	<b>143,826</b>	<b>356,195</b>

Fuente: Elaboración propia con información del INEI- ENAHO 2020.

Por otro lado, se encuentra una reducción significativa en aquellos cuya condición es de empleador o patrono (en -44% a nivel nacional y -53% en Lima Metropolitana), lo que requiere un análisis adicional ya que posiblemente tenga relación con las condiciones económicas adversas de las empresas o con el traslado del cargo a otra persona por motivos del aislamiento durante la pandemia del COVID 19.

A diferencia con los resultados mostrados en el párrafo anterior, se observa un mayor soporte de la ocupación de las PAM en el trabajo

independiente (que se redujo en 15% a nivel país y 32% en Lima Metropolitana), el trabajo familiar no remunerado (que se redujo en 4% a nivel país y 15% en Lima Metropolitana) y el trabajo dependiente como empleado (que se redujo en 21% a nivel nacional y 25% en Lima Metropolitana), en los dos primeros han tenido relativamente mayor acceso mientras que la ocupación como empleado, ha sido sostenida por la formalidad y la posibilidad de realizar trabajo remoto.

Estos problemas de acceso al mercado de trabajo por parte de la PAM, que se agravaron con el COVID 19, justifican el apoyar la generación de emprendimientos para este grupo etario.

En paralelo, resulta importante analizar tanto el nivel educativo de la PAM, como la brecha digital de esta población.

Se encuentra que una parte importante de las PAM posee solo educación básica, existiendo una brecha educativa significativa entre hombres y mujeres, tanto a nivel nacional como de Lima Metropolitana. Se debe mencionar que, a nivel nacional, el 57% de la PAM no ha completado el nivel de educación secundario, lo que se extiende al 65% de las mujeres de este grupo poblacional, pudiendo ello generar dificultades para la adquisición de capacidades o habilidades en el uso de herramientas, especialmente si requieren complejidad en su aprendizaje. En el caso de Lima Metropolitana, si bien se identifica una menor proporción de PAM con solo educación primaria, se puede apreciar que la diferencia entre hombres y mujeres es del 17%.

En cuanto a la educación básica regular, se encuentra que un 83% de la PAM nacional ha accedido a esta, mientras que Lima Metropolitana concentra una mayor proporción que cuenta con educación superior. Ello favorece a Lima Metropolitana, en términos relativos a la capacitación, a implementar una oferta con distintos tipos de rigurosidad, de acuerdo con las características educativas de este grupo poblacional, que pueda permitir mejorar su capital humano y su empleabilidad.

Tabla 2.6 Nivel educativo de la PAM según sexo - Año 2020

Nivel educativo	Nacional			Lima Metropolitana		
	Hombre	Mujer	Total	Hombre	Mujer	Total
<b>I. EN NÚMERO</b>						
Sin Nivel /Primaria	1,143,375	1,669,957	2,813,333	202,688	373,898	576,586
Secundaria	745,830	563,468	1,309,298	300,412	261,316	561,728
Superior No Universitaria	171,878	171,369	343,247	72,776	92,897	165,672
Superior Universitaria /Maestría/ Doctorado/otro	305,603	178,931	484,534	159,236	110,011	269,247
<b>Total</b>	<b>2,366,686</b>	<b>2,583,725</b>	<b>4,950,411</b>	<b>735,112</b>	<b>838,121</b>	<b>1,573,234</b>
<b>II. EN PORCENTAJE</b>						
Sin Nivel /Primaria	48%	65%	57%	28%	45%	37%
Secundaria	32%	22%	26%	41%	31%	36%
Superior No Universitaria	7%	7%	7%	10%	11%	11%
Superior Universitaria/ Maestría /Doctorado/otro	13%	7%	10%	22%	13%	17%
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia con información del INEI- ENAHO 2020.

Existe un limitado acceso a internet en la PAM, que desfavorece el uso de herramientas virtuales alternativas que permitirían la mejora de sus niveles de capital humano y el acceso a información relevante.

A través de la Encuesta Nacional de Hogares (2020) se identificó que solo el 23.9% de la población adulta mayor del país había accedido a Internet por lo menos en un espacio de tiempo menor a un mes, proporción que alcanzaba al 41% de la PAM en el caso de Lima Metropolitana, encontrándose mayor dificultad en los grupos conformados por mujeres, personas con menores niveles educativos,

personas en condición de pobreza y personas en condición de inactividad laboral.

Ello constituye una limitación, especialmente para quienes desean ingresar al mercado laboral o mejorar su formación, haciendo uso de la oferta de capacitación disponible en entornos informáticos.

Un aspecto que destacar, a partir de esta información, es que se requieren estrategias de incorporación de la PAM al entorno informático y al uso de los recursos que ofrece Internet (ver Tabla 2.7).

Tabla 2.7 PAM: Acceso a Internet en el mes anterior a la toma de información, según diversas clasificaciones - Año 2020

Acceso a Internet	Nivel Nacional	Lima Metropolitana
<b>I. SEGÚN SEXO</b>		
Hombre	27.9%	46.8%
Mujer	20.2%	35.9%
<b>II. SEGÚN NIVEL EDUCATIVO</b>		
Sin Nivel /Primaria	5.5%	12.6%
Secundaria	33.6%	41.6%
Superior No Universitaria	59.6%	66.1%
Superior Universitaria/Maestría/Doctorado/otro	79.0%	84.9%
<b>III. SEGÚN NIVELES DE POBREZA</b>		
Pobre Extremo	1.7%	9.4%
Pobre No Extremo	8.8%	20.5%
No Pobre	27.4%	44.3%
<b>IV. SEGÚN NIVEL DE ACTIVIDAD</b>		
Ocupado	23.8%	53.9%
Desocupado	39.4%	46.1%
Inactivo	23.0%	34.7%
<b>V. TOTAL</b>	<b>23.9%</b>	<b>41.0%</b>

Fuente: Elaboración propia con información del INEI- ENAHO 2020.

## 2.2 MARCO NORMATIVO INTERNACIONAL

### 2.2.1 Convención Interamericana sobre Protección de los Derechos Humanos de las Personas Mayores (CIPDHPM)

La CIPDHPM tiene por objeto "promover, proteger y asegurar el reconocimiento y el pleno goce y ejercicio, en condiciones de igualdad, de todos los derechos humanos y libertades fundamentales de la persona mayor, a fin de contribuir a su plena inclusión, integración y participación en la sociedad". Fue adoptada en junio del 2015 por la Asamblea General de la Organización de la OEA, y entró en vigor en enero del 2017.

La CIPDHPM es el primer instrumento jurídico vinculante en materia de derechos humanos de las PAM en el continente, un hito en el establecimiento de derechos de manera específica para este grupo etario, que exige a los Estados a garantizarlos, situándonos como la primera región en contar con un tratado de esta naturaleza, cuya concreción se pudo lograr luego de un largo recorrido iniciado hace casi 40 años con el *Plan de Acción Internacional de Viena sobre el Envejecimiento*<sup>26</sup>, y la intervención, esfuerzo y perseverancia de diversos actores, incluidos los propios adultos mayores, a través de los representantes de sus asociaciones en la región.

“Son principios generales aplicables a la Convención:

- a) La promoción y defensa de los derechos humanos y libertades fundamentales de la persona mayor.
- b) La valorización de la persona mayor, su papel en la sociedad y contribución al desarrollo.
- c) La dignidad, independencia, protagonismo y autonomía de la persona mayor.
- d) La igualdad y no discriminación.
- e) La participación, integración e inclusión plena y efectiva en la sociedad.

---

<sup>26</sup> Este Plan concebido en la Primera Asamblea Mundial sobre Envejecimiento realizada en 1982, fue aprobado por Resolución No. 3751 de la Asamblea General de la ONU y reconocido por el Comité de Derechos Económicos Sociales y Culturales como un derrotero sobre las acciones a seguir por parte de los miembros a fin de salvaguardar los derechos de las PAM. Dicha Asamblea Mundial tuvo el propósito de servir como foro “para iniciar un programa internacional de acción encaminado a garantizar la seguridad económica y social de las personas de edad, así como oportunidades para que esas personas contribuyeran al desarrollo de sus países”.

- f) El bienestar y cuidado.
- g) La seguridad física, económica y social.
- h) La autorrealización.
- i) La equidad e igualdad de género y enfoque de curso de vida.
- j) La solidaridad y fortalecimiento de la protección familiar y comunitaria.
- k) El buen trato y la atención preferencial
- l) El enfoque diferencial para el goce efectivo de los derechos de la PAM
- m) El respeto y valorización de la diversidad cultural.
- n) La protección judicial efectiva.
- o) La responsabilidad del Estado y participación de la familia y de la comunidad en la integración activa, plena y productiva de la persona mayor dentro de la sociedad, así como en su cuidado y atención, de acuerdo con su legislación interna”.

La CIPDHPM, con el objeto de garantizar el respeto de la dignidad en la vejez, aborda una entramada red de derechos bajo una visión integral que considera las diferentes dimensiones de las personas.

#### **Antecedentes de la CIPDHPM**

Como ya se señaló, el punto de partida fue el *Plan de Acción Internacional de Viena sobre el Envejecimiento*.

Dicho plan remarcó la necesidad de fortalecer la capacidad de los países para abordar de manera efectiva el envejecimiento de su población y atender a las preocupaciones y necesidades especiales de las personas de más edad, y constituyó en definitiva un primer paso importante para el reconocimiento de derechos de las PAM. El 2002, en la Segunda Asamblea Mundial sobre Envejecimiento, se formula el *Plan de Acción Internacional de Madrid sobre el Envejecimiento*, que propugnaba la participación de las PAM para construir *una sociedad para todas las edades*.

En el 2004, se realizó la “Reunión de los Gobiernos de América Latina y el Caribe”, obteniéndose la “Estrategia regional de implementación para América Latina y el Caribe del Plan de Acción Internacional de Madrid sobre el Envejecimiento”. Años después, se realizó la “Segunda Conferencia regional intergubernamental sobre envejecimiento en América Latina y el Caribe: *hacia una sociedad para todas las edades y*

*de protección social basada en derechos*". En ella se redactó la Declaración de Brasilia (2007), que presentó una serie de desafíos de ampliación y/o modificación de las políticas públicas.

El 2010, se crea el Grupo de trabajo de composición abierta a todos los Estados Miembros de las Naciones Unidas sobre envejecimiento, con el objeto de aumentar la protección de los derechos de las PAM, analizar la normatividad internacional vigente y proponer estrategias y acciones para su perfeccionamiento. En este camino de mejoras en la normatividad internacional con relación a los derechos de las PAM, se pudo evidenciar la situación de vulnerabilidad y desigualdad que existía en muchos casos.

Frente a esta realidad, la comunidad internacional vio necesario elaborar un instrumento jurídicamente vinculante para estandarizar, proteger, promover y evaluar el cumplimiento de los derechos de las PAM. En el 2010 la Asamblea General insta al Consejo Permanente a convocar una sesión extraordinaria sobre *derechos humanos y personas mayores*, con representantes nacionales y expertos de la academia y de la sociedad civil, y de organismos internacionales, con el fin de intercambiar información y experiencias, y ver de comenzar a elaborar una convención interamericana.

En el 2011 se crea un Grupo de Trabajo (GT) para analizar la normativa existente y formular un proyecto de convención interamericana para la promoción y protección de los derechos de las PAM; trabajo que concluye el 2014 el proceso de negociación formal del proyecto a fin de presentarlo para su adopción en el XLV periodo ordinario de sesiones de la Asamblea General. El texto base de la Convención se aprobó en junio del 2015 y entró en vigor el 13 de enero de 2017.

### **Situación actual de la CIPDHPM a nivel de la región**

A la fecha, son ocho países los que han ratificado, aceptado o se han adherido a la CIPDHPM, siendo el Perú el último de ellos en hacer su

depósito el 1 de marzo de 2021. Uruguay y Costa Rica fueron los primeros en el 2016; les siguieron Bolivia, Chile y Argentina, en el 2017; El Salvador en el 2018; y Ecuador en el 2019.

En el caso del Perú, la ratificación de la CIPDHPM se dio por *D.S. No. 044-2020-RE* (MRE 2020) y el depósito del *Instrumento de Adhesión*<sup>27</sup> tuvo lugar el 1 de marzo de 2021, mediante una nota dirigida a la Secretaría General de la Organización de los Estados Americanos.

Es así como, de conformidad con la Cuarta Disposición Final y Transitoria de la Constitución del Perú, este instrumento internacional es el parámetro de interpretación vinculante y de obligatorio cumplimiento<sup>28</sup>.

Tabla 2.8 CIPDHPM: Países de la región que han ratificado

No.	Países Signatarios	Fecha (dd/mm/aa)	RA / AD (dd/mm/aa)	Depósito (dd/mm/aa)
1	Argentina	15/06/15	30/06/17	23/10/17
2	Bolivia	09/06/16	13/03/17 RA	17/05/17
3	Brasil	15/06/15	--/--/--	--/--/--
4	Chile	15/06/15	11/07/17	15/08/17
5	Costa Rica	15/06/15	12/10/16	12/12/15
6	Ecuador	--/--/--	12/02/19 AD	21/03/19
7	El Salvador	--/--/--	13/03/18 AD	18/04/18
8	<b>Perú</b>	--/--/--	<b>13/01/21 AD</b>	<b>01/03/21</b>
9	Uruguay	15/06/15	11/07/16 RA	18/11/16

Fuente: Elaboración propia en base a información de la OEA<sup>29</sup>

Notas: RA = Ratificación      AD = Adhesión

<sup>27</sup> Ver Instrumento de Adhesión en:

[https://www.oas.org/es/sla/ddi/docs/a-70\\_adhesion\\_Peru\\_3-1-2021.pdf](https://www.oas.org/es/sla/ddi/docs/a-70_adhesion_Peru_3-1-2021.pdf)

<sup>28</sup> D.S. 024-2021-MMP de 26 de julio de 2021

<sup>29</sup> En: [https://www.oas.org/es/sla/ddi/tratados\\_multilaterales\\_interamericanos\\_A-70\\_derechos\\_humanos\\_personas\\_mayores\\_firmas.asp#Peru](https://www.oas.org/es/sla/ddi/tratados_multilaterales_interamericanos_A-70_derechos_humanos_personas_mayores_firmas.asp#Peru)

## 2.2.2 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)

En setiembre de 2015, luego de promulgada la CIPDHPM, y tras haber concluido el plazo de acatamiento de los ODM, los 193 Estados integrantes de la ONU adoptaron la “Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible”, reconociendo como principal reto, el erradicar la pobreza para lograr dicho desarrollo sostenible.

La nueva agenda consiste en una hoja de ruta hacia un cambio de visión de desarrollo en el que las personas, el planeta, la prosperidad, la paz y las alianzas adquieren un rol central. La Agenda 2030 cuenta con 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), que reemplazan a los 8 ODM y guiarán el trabajo de las Naciones Unidas hasta el año 2030. La Agenda 2030 es civilizatoria porque pone a las personas en el centro, tiene un enfoque de derechos y busca un desarrollo sostenible global dentro de los límites planetarios. Es universal ya que busca una alianza renovada donde todos los países participan por igual. Es indivisible ya que integra los tres pilares del desarrollo sostenible – económico, social y medioambiental– presentando así una visión holística del desarrollo. La erradicación de la pobreza y la reducción de desigualdades –prioridades para América Latina y el Caribe– también son temas centrales en esta agenda que busca “no dejar a nadie atrás” (CEPAL, 2015).

Los 17 ODS y sus 169 metas son de carácter integrado e indivisible, de alcance mundial y de aplicación universal, tienen en cuenta las diferentes realidades, capacidades y niveles de desarrollo de cada país y respetan sus políticas y prioridades nacionales.

Si bien las metas expresan las aspiraciones a nivel mundial, cada gobierno fijará sus propias metas nacionales, guiándose por la ambiciosa aspiración general, pero tomando en consideración las circunstancias del país.

Cada gobierno decidirá también la forma de incorporar esas aspiraciones y metas mundiales en los procesos de planificación, las políticas y las estrategias nacionales.

Es importante reconocer el vínculo que existe entre el desarrollo sostenible y otros procesos pertinentes que se están llevando a cabo en las esferas económica, social y ambiental (Naciones Unidas, 2015)<sup>30</sup>.

Según la ONU, la pandemia tuvo los siguientes efectos:

“La COVID-19 ha intensificado las desigualdades existentes y ha afectado más a los pobres y a las comunidades más vulnerables. Ha sacado a la luz las desigualdades económicas y las frágiles redes de seguridad social que hacen que las comunidades vulnerables tengan que sufrir las consecuencias de la crisis. Al

<sup>30</sup> <https://onu.org.gt/objetivos-de-desarrollo/>

mismo tiempo, las desigualdades sociales, políticas y económicas han amplificado los efectos de la pandemia” (Naciones Unidas, 2020).

Asimismo, la ONU indica que se vio afectado el nivel de empleo mundial con la consiguiente disminución de ingresos de la masa laboral.

Estas desigualdades se han visto reflejadas principalmente en las poblaciones vulnerables, adultos mayores incluidos, de lugares con déficit en los servicios de salud entre otros; poblaciones que por tanto están expuestas a la exclusión.

Consideramos que, si bien los ODS no son mandatorios jurídicamente, cada uno con metas determinadas que pueden lograrse con ayuda de los gobiernos, la academia, el sector privado, y la sociedad civil, sí se establecen como propios y con marcos específicos para su logro.

Al analizar si los objetivos de la EEO guardan relación con los ODS, pudimos determinar que dicha correspondencia se da con los ODS 4, 8, 10 y 17.

En la siguiente tabla se muestra el detalle de dicho análisis:

Tabla 2.9 Correspondencia de los Objetivos de la EEO con los ODS

ODS No.	ENUNCIADO	METAS RELACIONADAS CON LA TESIS	COMENTARIOS
4	EDUCACIÓN DE CALIDAD	<p>4.4 “De aquí al 2030, aumentar considerablemente el número de jóvenes y adultos que tienen las competencias necesarias, en particular técnicas y profesionales, para acceder al empleo, el trabajo decente y el <b>emprendimiento</b>”.</p> <p>4.5 “De aquí a 2030, eliminar las disparidades de género en la educación y asegurar el acceso igualitario a todos los niveles de la enseñanza y la formación profesional para las personas vulnerables, incluidas las personas con discapacidad, los pueblos indígenas y los niños en situaciones de <b>vulnerabilidad</b>”.</p>	La correspondencia con este ODS se da en la medida que es un proyecto educativo inclusivo que busca brindar un servicio de calidad de capacitación dirigido a las PAM afectadas por la Covid-19 que desean capacitarse para el emprendimiento. La educación es un derecho para todas las personas en todas las etapas de su vida.
8	TRABAJO DECENTE Y CRECIMIENTO ECONÓMICO	8.3 “Promover políticas orientadas al desarrollo que apoyen las actividades productivas, la creación de puestos de trabajo decentes, el emprendimiento, la creatividad y la innovación, así como fomentar la formalización y el crecimiento de las microempresas y las pequeñas y medianas empresas, <b>incluso mediante el acceso a servicios financieros</b> ”.	La pandemia afectó globalmente el nivel de empleo y una disminución de ingresos en la masa laboral. Estas desigualdades se han visto reflejadas principalmente en las poblaciones vulnerables, adultos mayores incluidos. Los objetivos de la EEO se vinculan con los fines que persigue el ODS 8.
10	REDUCCIÓN DE LAS DESIGUALDADES	<p>10.2 “De aquí a 2030, potenciar y promover la inclusión social, económica y política de todas las personas, independientemente de su edad, sexo, discapacidad, raza, etnia, origen, religión o situación económica u otra <b>condición</b>”.</p> <p>10.3 “<b>Garantizar la igualdad de oportunidades y reducir la desigualdad de resultados</b>, incluso eliminando las leyes, políticas y prácticas discriminatorias y promoviendo legislaciones, políticas y medidas adecuadas a ese <b>respeto</b>”.</p> <p>10.4 “<b>Adoptar</b> políticas, especialmente fiscales, salariales y de protección social, a fin de lograr progresivamente, una mayor <b>igualdad</b>”.</p>	La crisis sanitaria por el Covid-19, debe verse como una ocasión para construir una sociedad para todas las edades, sin dejar nadie atrás.
17	ALIANZAS PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS	17.17 “Fomentar y promover la constitución de alianzas eficaces en las esferas pública, público-privada y de la sociedad civil, aprovechando la <b>experiencia y las estrategias de obtención de recursos de las alianzas</b> ”.	Las alianzas con la academia, la empresa y las ONG permitieron contar con recursos presupuestales y materiales para la puesta en marcha de la EEO, y que esta continúe ejecutándose a lo largo del tiempo, en favor de las poblaciones más vulnerables que vienen atravesando dificultades económicas y han sido afectadas por las perturbaciones sociales causadas por la pandemia.

Fuente: Elaboración propia en base a los Objetivos de Desarrollo Sostenible <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/inequality/>

## **2.3 MARCO NORMATIVO NACIONAL**

### **2.3.1 Constitución Política del Perú (1993)**

“Coloca al ser humano en el centro de su quehacer y preocupación, brindando especial protección a las PAM en situación de abandono con el respeto a su dignidad; garantizando su derecho a la igualdad y no discriminación, el ejercicio de sus derechos a la salud, la educación y el trabajo. El Estado tiene la obligación de generar condiciones para el progreso de todas las personas en el territorio nacional sin excepción” (CP Arts. 1,2, 4, 7,16, 22, 23).

### **2.3.2 Ley de Organización y Funciones del MIMP (D.L. No. 1098, 2012)**

La normatividad del sector señala al MIMP como el ente rector encargado de promover y velar por los derechos de las PAM.

### **2.3.3 Plan Nacional para las Personas Adultas Mayores (PLANPAM) 2013-2017**

“El 15 de junio del 2013, se emite el D.S. 002-2013-MIMP, aprobando el contenido del Plan y se constituye la Comisión encargada de su implementación y evaluación”.

Este Plan Nacional que, a la fecha de ejecución de la primera versión de la EEO, no había sido renovado por documento de igual naturaleza, fue producto “de un proceso de planificación participativa, con un enfoque de gestión descentralizada, en el cual se han establecido claramente, las funciones y responsabilidades de cada nivel de gobierno” (MIMP, 2013: 8).

### **2.3.4 Ley No. 30490 - Ley de la Persona Adulta Mayor y su Reglamento, y la ratificación de la CIPDHPM**

Con esta ley promulgada el 21 de julio de 2016 – que derogó la Ley 28883, Ley de las Personas Adultas Mayores, del año 2006– y su reglamento vigente, aprobado mediante D.S. 024- 2021-MIMP, del 27 de julio de 2021, se abre paso a un nuevo cuerpo normativo que:

“se orienta hacia un enfoque integral del envejecimiento, así como a la promoción y protección de los derechos de las personas adultas mayores, que permitan a este segmento etario de la población nacional a mantenerse en actividad y con

capacidad de seguir desempeñando sus actividades cotidianas; asimismo, tiene un enfoque gerontológico, en el que las personas adultas mayores continúan siendo sujetos activos, participativos en el ámbito de la toma de decisiones”.

Estas normas deben garantizar el ejercicio pleno de los derechos de las PAM a fin de mejorar su calidad de vida, propiciando su plena integración al desarrollo social, económico, político y cultural de la Nación; en concordancia con la legislación nacional e internacional constituyendo un instrumento de interpretación vinculante.

El nuevo reglamento de la ley significó un paso importante para *la vinculación y coordinación al interior del gobierno en la implementación de los diversos servicios que ofrecen los entes públicos y privados* que promueven y velan por los derechos de *la PAM* –como es el caso de la MML con la implementación de la EEO– “así como, los lineamientos para la atención de dicha población, en materia de salud, previsional, trabajo, educación, turismo, cultura, recreación, deporte y el buen trato a la persona adulta mayor”.

Además, en el capítulo 2 del presente Reglamento, los artículos 11 al 29, definen el modo en que los CIAM ofrecen dichos servicios, estableciendo que es a través de estos centros que se desarrollan las acciones de coordinación y articulación con instituciones públicas y privadas de la sociedad civil para la atención de la temática de las PAM en cada jurisdicción, promoviendo la integración de este grupo etario en la sociedad, propiciando su autonomía y elevando su calidad de vida.

Es más, anticipándose a la ratificación de la CIPDHPM, el nuevo Reglamento de la Ley PAM ya había incluido conceptos de la Convención, así como de la OMS, de la OPS y los que son utilizados por las entidades que atienden a las PAM.

### **2.3.5 Política Nacional Multisectorial para las Personas Adultas Mayores al 2030 (PNMPAM)**

La PNMPAM fue promulgada por D.S. 006-2021-MIMP del 4 de junio

del 2021. El MIMP formuló esta política abordando el problema de la “discriminación estructural por motivos de edad contra las personas adultas mayores”.

La PNMPAM tiene como Visión: “Al 2030, en nuestro país, la discriminación estructural por motivos de edad hacia las personas adultas mayores se reducirá, permitiendo que ejerzan plenamente sus derechos, se garantice su calidad de vida, así como sus posibilidades de ejercer independencia y autonomía en la vejez”.

Para lograr lo antes indicado y tener una guía que vincule las acciones y la dedicación de todos los actores involucrados en la protección de las PAM, la política precisa, preeminentemente, fines vinculados a:

“la participación social, productiva y política, el acceso a servicios de cuidado y salud, el acceso a servicios educativos, el acceso al sistema de pensiones para garantizar la seguridad económica, la promoción del buen trato y cuidado para garantizar una convivencia sin discriminación y una vida libre de violencia contra las PAM”.

Una función crucial para la PNMPAM será reforzar la estructura estatal, para la dación de servicios en forma oportuna y eficiente, así como priorizar la participación de los sujetos de derecho a fin de conocer sus experiencias, necesidades y otras características de este grupo etario. Un aporte importante de la PNMPAM es la priorización de técnicas participativas que permitan acopiar los saberes, requerimientos, intereses y retos de las PAM y de los funcionarios de las entidades y sectores que tienen que velar por su bienestar.

A fin de que esta nueva normatividad realmente se aplique para salvaguardar los derechos de las PAM, el Estado debe aprovisionar los recursos necesarios, tanto monetarios, físicos como humanos, ejecutar las acciones correspondientes, y supervisar el desarrollo de estas, a fin de que sean eficaces, eficientes y efectivas.

Respecto a los objetivos de la EEO, nuestro tema, mostramos los objetivos y lineamientos de la PNMPAM con los que se vinculan:

**Tabla 2.10 Objetivos y lineamientos de la PNMPAM vinculados con los objetivos de la EEO**

Objetivo Priorizado	Lineamiento
OP. 01. "Garantizar el derecho al cuidado y buen trato para una convivencia sin discriminación de las PAM "	Lin. 01.02. "Implementar intervenciones especializadas para las personas adultas mayores en situación de riesgo."
	Lin. 01.03. "Fomentar una cultura de cuidado y buen trato para las personas adultas mayores."
	Lin. 01.04. "Fortalecer el marco normativo para armonizar y articular las acciones de las instituciones públicas y privadas vinculadas en la implementación de la PNMPAM, para la promoción y protección de los derechos de las personas adultas mayores."
OP. 02. "Promover el envejecimiento saludable en las PAM "	Lin. 02.01. "Fomentar el cuidado de la salud con orientación de estilos de vida saludable, consejería y autocuidado con corresponsabilidad de la persona adulta mayor, familia y comunidad "
	Lin. 02.02. "Fortalecer las competencias del recurso humano en temas de promoción del envejecimiento saludable, prevención de riesgos y enfermedades, cuidados integrales, resolución de problemas, rehabilitación y cuidados al final de la vida de la persona adulta mayor."
	Lin. 02.05. "Fomentar la investigación sobre salud, bienestar, envejecimiento de las personas adultas mayores en los 3 niveles de gobierno."
	Lin. 02.06. "Fomentar las redes de apoyo socio sanitarias para cubrir las necesidades de asistencia social, económica y/o sanitaria de las personas adultas mayores."
OP. 04. "Garantizar el acceso, permanencia, culminación y calidad de la educación de las PAM en todos los niveles y modalidades educativas."	Lin. 04.01. "Ampliar la cobertura en la educación básica, comunitaria y técnico-productiva de acuerdo con las necesidades de las personas adultas mayores."
	Lin. 04.02. "Incorporar metodologías y estrategias intergeneracionales para el desarrollo de aprendizajes en las personas adultas mayores."
	Lin. 04.03. "Fomentar la gestión de conocimiento sobre el proceso de envejecimiento y vejez."
	Lin. 04.04. "Transversalizar el proceso de envejecimiento en el sistema educativo."
OP. 05. "Fortalecer la participación social, productiva y política de las PAM "	Lin. 05.01. "Implementar mecanismos de participación política, social y económica en los 3 niveles de gobierno para las personas adultas mayores."
	Lin. 05.02. "Implementar programas de mejora, recuperación y/o desarrollo de infraestructura y espacios públicos sostenibles, equipados y con pertinencia territorial para las personas adultas mayores."
	Lin. 05.03. "Generar la accesibilidad en el transporte, seguridad, vivienda, centro laboral, turismo y espacios recreativos, acorde a las necesidades de las personas adultas mayores."
	Lin. 05.05. "Desarrollar competencias productivas y de gestión de emprendimientos para las personas adultas mayores."

Fuente: La presente tabla ha sido elaborada en base a la PNMPAM y tomando de manera literal los enunciados que aparecen entre comillas. <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-supremo-que-aprueba-la-politica-nacional-multisector-decreto-supremo-n-006-2021-mimp-1960402-3/#:~:text=social%20y%20productiva.->

### 2.3.6 Normatividad nacional en contexto de pandemia.

- **La declaratoria de la emergencia sanitaria en el Perú y normas modificatorias y ampliatorias con relación a la PAM**

Por razones de la pandemia el Gobierno Central emitió una serie de dispositivos, los mismos que se señalan a continuación:

El 11 de marzo de 2020, mediante el D.S. No. 008- 2020-SA, se decretó la emergencia sanitaria nacional por 90 días, atendiendo a que la OMS calificara el brote de Covid-19 como una pandemia

Las primeras medidas de protección a las PAM, aparecen el 13.03.20 con el D.U. No. 026-2020, cuyo Título I, dispone *"medidas excepcionales y temporales para prevenir la propagación del coronavirus (Covid-19) en el territorio nacional"*, entre ellas, *"la organización y desarrollo de una Red de Soporte para el Adulto Mayor con Alto Riesgo y la Persona con Discapacidad Severa"*. Ver Art. 2 en el Anexo 1.1.

El 15.03.20, con el D.S. 044-2020-PCM, se adoptan medidas adicionales y excepcionales para proteger la vida y salud de la población, y se limita el ejercicio del derecho a la libertad de tránsito de las personas. Ver Art. 4 en el Anexo 1.2.

El 10.05.20, mediante el D.S. 083- 2020-PCM, se proroga el Estado de Emergencia Nacional y, entre otros, se precisa que las personas mayores de 65 años son "Personas en grupos de riesgo para COVID-19". Ver Art. 8 en el Anexo 1.3. Posteriormente, el D.S. 094-2020-PCM, del 23.05.20, en su Art. 12, reitera ello. Ver Anexo 1.4.

El D.S.116-2020-PCM, del 26.06.20, en su Art. 2, dispone la cuarentena focalizada, manteniendo el aislamiento social obligatorio de las "Personas en grupos de riesgo". Ver Anexo 1.5.

Mediante los decretos supremos 139-2020-PCM, del 12.08.20; 156-2020-PCM, del 25.09.20; y, el 162-2020-PCM, del 03.10.20, la

normatividad nacional mantiene el aislamiento social obligatorio de las “Personas en grupos de riesgo” –que incluyen a los mayores de 65 años– y restringe, reiteradamente, su movilidad. Ver Anexos 1.6-1.8.

- **D.L. No. 1474. “Decreto Legislativo que fortalece los mecanismos y acciones de prevención, atención y protección de la persona adulta mayor durante la emergencia sanitaria ocasionada por la Covid-19”.**

Dispuso que los Centros Integrales de Atención al Adulto Mayor (CIAM)<sup>31</sup> –que son “espacios creados por los gobiernos locales, en el marco de sus competencias, para la participación e integración social, económica y cultural de la persona adulta mayor, a través de la prestación de servicios, en coordinación o articulación con instituciones públicas o privadas; programas y proyectos que se brindan en su jurisdicción a favor de la promoción y protección de sus derechos” (Ley 30490, Art. 10)–, debían “atender las necesidades de la PAM con pertinencia cultural, en el marco de las competencias de los gobiernos locales, en coordinación con las organizaciones de y para las PAM, siempre que se respeten las medidas de aislamiento social” (D.L. 1474, Art. 7c).

Es en el contexto de la pandemia y tal como se tiene descrito en el acápite sobre el Marco Normativo Internacional, que el Perú, con la dación del D.S. 044-2020 de 23 de diciembre del año 2020, obliga la observancia en el país de dicha norma supranacional.

Más adelante, el 26 de julio del año 2021, el Poder Ejecutivo promulga el D.S. No. 024-2021-MIMP, aprobando la norma que reglamenta la Ley de la Persona Adulta Mayor, Ley No. 30490.

Como ya se ha expresado, la nueva norma ha incorporado principalmente definiciones de la CIPDHPM, de la OMS y la OPS en

---

<sup>31</sup> La Ley No. 28803 de julio 2006, Ley de las Personas Adultas Mayores, en su Art. 8 dispuso la creación de los CIAM en las municipalidades del país, designando al MIMP el ente promotor de dicha acción.

cuanto a la oferta de servicios para las PAM; sin embargo, la emergencia sanitaria ha revelado la existencia de un vacío en los servicios que se ofrecen, entre ellos, los de capacitación para adultos mayores, espacio que intenta llenar la MML desde enero del año 2021, con la creación de la EEO.

Es importante señalar que al momento de diseñar el proyecto EEO, aún se encontraba vigente el Plan PAM 2013-2017, que fue aprobado mediante DS N°002-2013-MIMP, y tiene su base en el enfoque de cadena de valor público y gestión descentralizada, el mismo que estamos considerando en esta investigación.

### **2.3.7 Normatividad relativa a la organización de la MML para el desarrollo de la EEO.**

La MML es una persona jurídica de derecho público, que tiene jurisdicción exclusiva sobre la provincia de Lima, en asuntos municipales y regionales. La Constitución y la Ley Orgánica de Municipalidades (LOM), entre otras normas de igual rango, señalan las competencias, funciones y atribuciones que ejerce.

La Ley No. 29792, LOM, en su Art. I, señala que:

*“Los gobiernos locales son entidades, básicas de la organización territorial del Estado y canales inmediatos de participación vecinal en los asuntos públicos, que institucionalizan y gestionan con autonomía los intereses propios de correspondientes colectividades; siendo elementos esenciales del gobierno local, el territorio, la población y la organización.*

*Las municipalidades provinciales y distritales son los órganos de gobierno promotores del desarrollo local, con personería jurídica de derecho público y plena capacidad para el cumplimiento de sus fines”.*

El Art. 84 de la LOM sobre “Programas Sociales, Defensa y Promoción de Derechos”, señala que las municipalidades ejercen, entre otras funciones, la de:

*“Establecer canales de concertación entre las instituciones que trabajan en defensa de derechos de niños y adolescentes, mujeres, discapacitados y adultos mayores. Así como de los*

*derechos humanos en general, manteniendo un registro actualizado”.*

La MML cuenta con gerencias, encargadas de ejecutar las acciones que competen al gobierno local metropolitano, con tareas específicas en la jurisdicción de Lima cercado. Según su Ordenanza No. 2208<sup>32</sup>:

*“La Gerencia de Desarrollo Social es el órgano de línea responsable de la promoción y mejoramiento de las condiciones de vida de la población más vulnerable y/o en riesgo social [...], la reinserción de niños, niñas y adolescentes en situación de riesgo, la protección y promoción de las personas con discapacidad, adultos mayores y familias en situación de pobreza y pobreza extrema, [...], en el marco de las disposiciones legales vigentes”.*

Dentro de la Gerencia de Desarrollo Social, “la Sub- Gerencia de Bienestar y Promoción Social es la unidad orgánica responsable de la atención, asistencia integral y promoción social de niños, niñas y adolescentes, personas adultas y población en situación de vulnerabilidad, pobreza y pobreza extrema en la provincia de Lima”.<sup>33</sup>

El Art.110 del Reglamento de Organización y Funciones (ROF), numeral 10, señala como atribución de la MML, la de organizar la protección y participación de las PAM, en la sociedad en su conjunto, de acuerdo con las posibilidades económicas de la MML; y, en su numeral 12, la de aplicar estrategias participativas que permitan el desarrollo de capacidades y habilidades en las PAM y así superar la pobreza.

En ese sentido, la MML cuenta en esta Sub-Gerencia, con un Departamento de Atención Integral a las PAM (DAIPAM-MML) y un Centro Productivo Intergeneracional para las PAM.

El DAIPAM-MML es la unidad orgánica que está directamente a cargo del desarrollo y conducción de la Escuela de Emprendedores de Oro (EEO), materia del presente estudio.

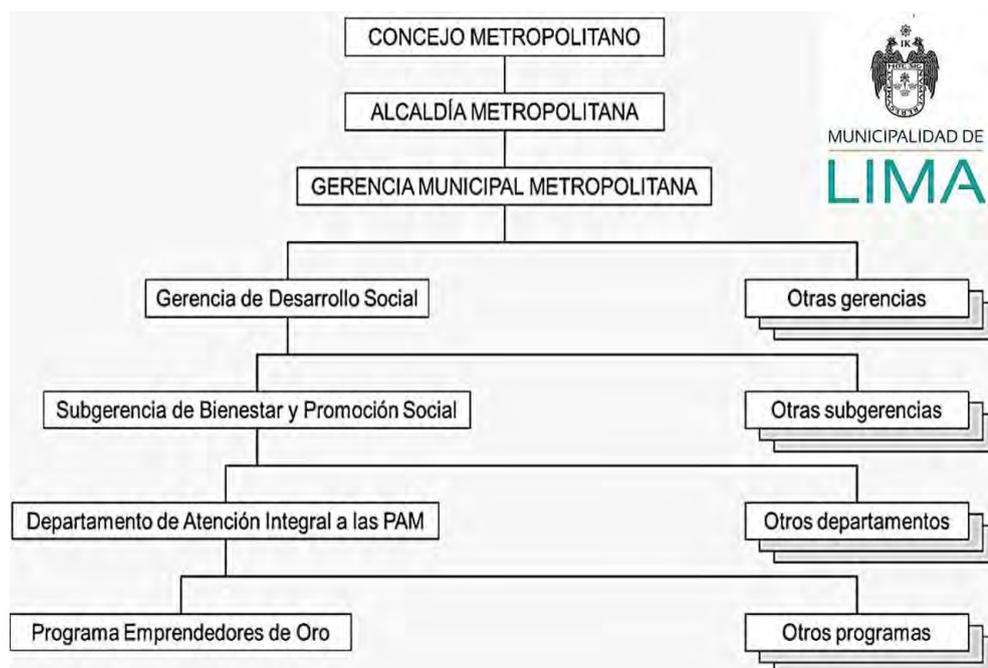
---

<sup>32</sup> Ver Art. 104. La Ordenanza No, 2208 de la MML, de 20.12.19, que aprueba su ROF.

<sup>33</sup> Ver Art.109 de la Ordenanza No. 2208.

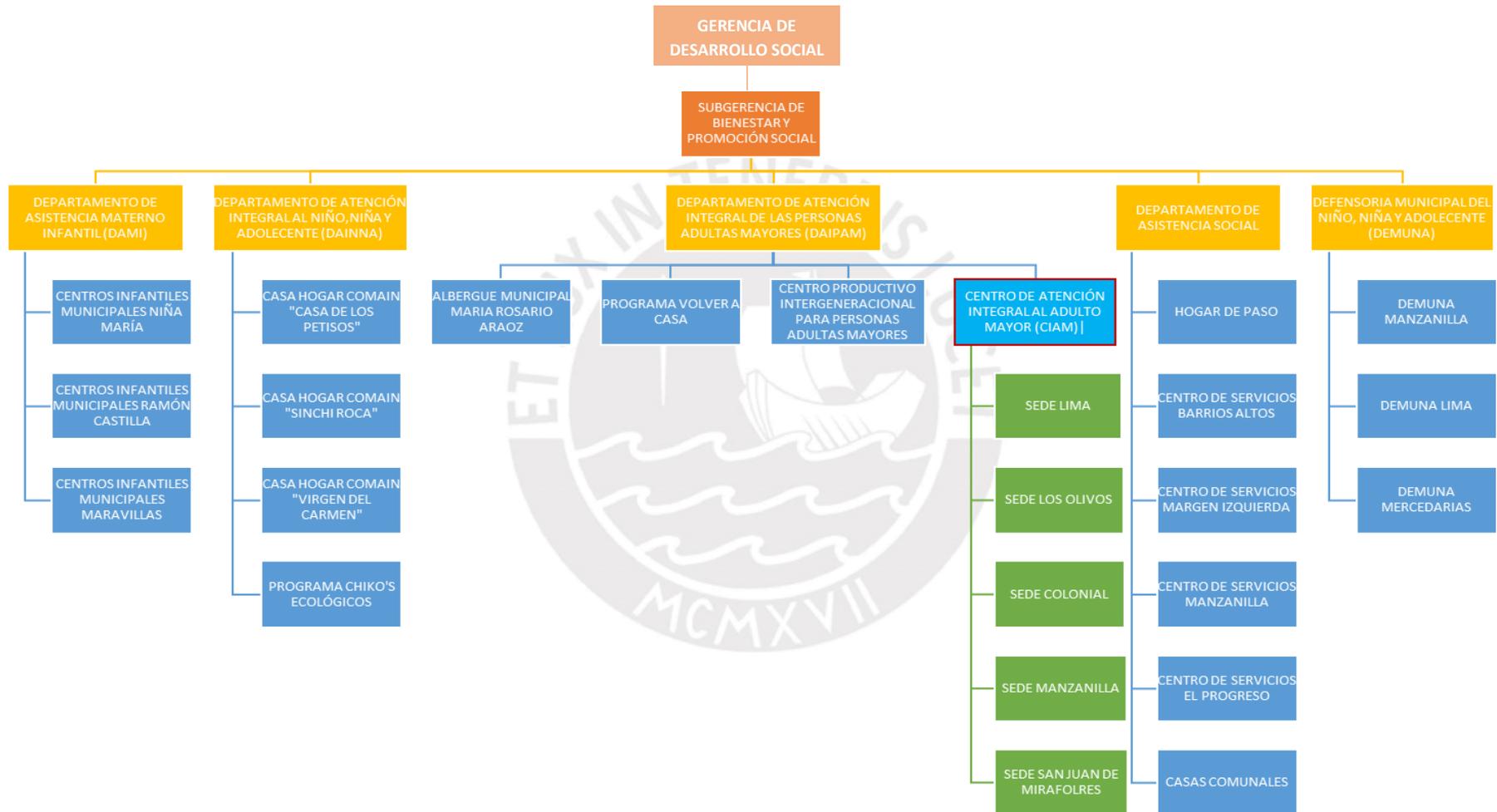
En los Gráficos 2.6 y 2.7 se muestra cuál es la ubicación funcional del DAIPAM-MML y su estructura orgánica. El organigrama completo de la MML se muestra en el Anexo 2.1, el mismo que forma parte del ROF de la MML aprobado el 02 de diciembre de 2019.

Gráfico 2.6 MML: Ubicación funcional de la EEO



Fuente: MML

Gráfico 2.7 MML: Ubicación y estructura orgánica del DAIPAM-MML



Fuente: DAIPAM - MML

- **Plan Estratégico Institucional 2020-2025 – Ampliado (PEI)<sup>34</sup>**

Este plan, aprobado por Resolución de Alcaldía No. 171-2022 del 1° de abril del 2022, establece el objetivo estratégico institucional OEI 05: “Garantizar el acceso de los servicios sociales y la protección de los derechos humanos de la población en la provincia de Lima”, a la que le corresponde la acción estratégica institucional 05-03: “Promoción y protección de los derechos del adulto mayor, permanente en la provincia de Lima”, a la cual le corresponde el indicador: “Tasa de cobertura de servicios sociales en el adulto mayor en la provincia de Lima”.

## **2.4 LA EEO E INVESTIGACIONES Y EXPERENCIAS RELACIONADAS**

### **2.4.1 La EEO**

La Escuela de Emprendedores de Oro - EEO, implementada por la MML, es un programa socio formativo virtual y práctico orientado a la *población adulta mayor*, bajo un enfoque de inclusión digital y productivo, que nace como un servicio público para este grupo etario, principalmente, jefes de hogar afectados por el desempleo, debido a la pandemia en Lima Metropolitana, los cuales son insertados en actividades económicas para su supervivencia en un principio y su posterior sostenibilidad y formalización.

La EEO constituye la primera escuela municipal de emprendimiento para las PAM, implementada en el país en un contexto de pandemia, y se sostiene con el compromiso y apoyo voluntario de instituciones públicas y privadas.

---

<sup>34</sup> Resolución de Alcaldía No. 171-2022 que aprueba el Plan Estratégico Institucional (PEI) ampliado  
<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/3058723/RA%20171%20001.04.2022.pdf>

La EEO forma parte de la Línea de Emprendimiento, de la estrategia Conecta Adulto Mayor, que tiene como objetivo: La movilización de recursos y *alianzas público-privadas* para el diseño e implementación de una escuela que prepare a las PAM para que se mantengan activos y gocen de una vida plena.

La EEO se diseñó con la intervención de expertos en temas de gestión empresarial y sus objetivos explícitos son:

- Brindar capacitación en ideas de negocio, financiamiento y marketing para los adultos mayores.
- Darles la posibilidad de llevar a cabo un emprendimiento.
- Generar sus propios ingresos y satisfacer sus necesidades básicas en tiempos de pandemia.

Un objetivo no explícito podría ser el apoyo emocional brindado a los adultos mayores participantes por repercusiones traumáticas de la pandemia en sus personas y familias.

Su lanzamiento tuvo gran aceptación, evidenciando una alta demanda de espacios y oportunidades similares por parte de la PAM y otros grupos de edad afectados por la crisis económica en un contexto de COVID-19 y exclusión del mercado laboral.

La iniciativa representa un modelo de programa, con posibilidades de escalamiento a nivel de los gobiernos locales de Lima Metropolitana<sup>35</sup> y con potencial réplica a nivel nacional.

Al momento de desarrollar el trabajo de campo de la presente investigación, la EEO contaba con dos versiones realizadas y una tercera en desarrollo. En esta tesis se analizará la primera versión que se realizó en enero-marzo del 2021, con 167 egresados certificados.

---

<sup>35</sup> Provincia de Lima.

## 2.4.2 Investigaciones relacionadas

De la revisión de investigaciones relacionadas con el tema de nuestra tesis, hemos encontrado los trabajos siguientes:

- **“Emprendimiento en Adultos Mayores, como Estrategia de Inclusión en el Municipio de Ocotlán, Jalisco”**

Este trabajo realizado por de la Universidad de Guadalajara tuvo el propósito de:

“identificar áreas de oportunidad para el desarrollo de programas de emprendimiento que favorezcan la inclusión de adultos mayores, en un entorno social y económico”. (Castro y Galán 2019:1)

Los autores hacen referencia a teorías relacionadas al emprendimiento y a experiencias semejantes en otros países y también en el municipio de Ocotlán, Jalisco, en cuanto al fomento de dichas actividades en las PAM.

- **“The Missing Entrepreneurs 2021: Policies for Inclusive Entrepreneurship and Self-Employment”**

Esta investigación, realizada por la OCDE/European Commission, pone de relieve el gran potencial que tiene el espíritu emprendedor para que las personas mayores permanezcan activas con posterioridad a su jubilación. Algunas otras conclusiones de esta investigación que también podríamos destacar son:

- Las personas mayores que desean emprender luego de jubilarse, son un grupo que enfrenta diversos desafíos y necesidades, careciendo de algunas habilidades, por lo que las políticas públicas deberían ofrecer capacitación para el emprendimiento, facilitar el acceso al financiamiento y favorecer el desarrollo de redes empresariales.
- Las encuestas hechas por la OECD a los adultos mayores

Europeos, han evidenciado que este grupo etario desea permanecer económica y socialmente activo luego de jubilarse, dados los diversos beneficios que existen, como la mejora de su salud integral, el permanecer conectado socialmente y la capacidad de generar ingresos. Al respecto, el rol que juega el Estado en apoyo de las iniciativas emprendedoras es muy importante, pudiendo realizar las acciones siguientes:

- Crear una conciencia positiva del espíritu emprendedor como una opción post jubilación a través de acciones de sensibilización para diversos grupos de interés (por ejemplo, organizaciones de apoyo empresarial y financiero) para eliminar el concepto peyorativo de la edad como una limitación para emprender, y estén abiertos a brindarles capacitación y asesoría en finanzas y TIC.
  - Garantizar que los capacitadores estén preparados para instruir a las personas mayores con una terminología adecuada, que facilite el entendimiento de los conceptos transmitidos.
  - Ofrecer capacitación digital y educación financiera a potenciales empresarios adultos mayores.
- **“Proyecto de Microemprendimientos de Personas Mayores”<sup>36</sup>**

Esta investigación fue desarrollada por los CAM, de EsSalud. Tiene el fin de contribuir a incrementar los ingresos económicos de las personas mayores, y para ello les ofrece:

- Capacitación en Microemprendimientos: Preparación para formular un plan de negocio.
- Talleres Ocupacionales: Amplían las aptitudes inventivas de las PAM, así como perfeccionan, preservan y/o restablecen las capacidades físicas y psicológicas.
- Talleres Productivos: Generan mayores ingresos con el adiestramiento en gestión microempresarial de las PAM.

---

<sup>36</sup> CENTRO ADULTO MAYOR -CAM de EsSalud. Consultado el 28 de setiembre de 2021 En: <http://www.essalud.gob.pe/adulto-mayor/>

### 2.4.3 Experiencias relacionadas

- **“Programa Formación Activa para el Adulto Mayor” - FAM (Ecuador)**

En Ecuador existe el programa Formación Activa para el Adulto Mayor (FAAM)<sup>37</sup>, adscrito a la Facultad de CCSS y Humanísticas de la “Escuela Superior Politécnica del Litoral” de la ciudad de Guayaquil; que tiene por finalidad fomentar el desarrollo de microemprendimientos que usen los saberes populares de las PAM a fin de que se conviertan en agentes estratégicos y productivos.

CEDESA es la unidad de la citada Facultad, encargada de desarrollar proyectos y actividades orientadas a que sus estudiantes realicen prácticas de servicio comunitario y pongan a disposición sus conocimientos para la solución de problemas sociales, y así desarrollen el sentido de la responsabilidad social, dándose un aprendizaje de doble vía. El proyecto FAAM ha beneficiado a cerca de 80 adultos brindándoles la oportunidad de aprender sobre cultura tributaria, finanzas y el uso de TIC; pero, sobre todo de ser valorados y seguir activos.

- **“Programa Emprendedores de Oro”<sup>38</sup> (Costa Rica)**

Este programa se encuentra adscrito a la “Escuela de Administración de Negocios” de la Universidad de Costa Rica y fue creado hace 12 años orientado a las PAM que desean:

“mejorar su perspectiva de vida e integrarse socialmente con la comunidad universitaria por medio de actividades académicas y recreativas, ofreciéndoles una oportunidad a los participantes para el desarrollo de sus talentos, de manera que los motive a iniciar un microemprendimiento para mantenerse activos y como generadores de múltiples valores a la sociedad”.

---

<sup>37</sup> Escuela Superior Politécnica del Litoral, Guayaquil – Ecuador. Consultado el 29 de setiembre de 2021.

<sup>38</sup> Emprendedores de Oro. <http://www.ean.ucr.ac.cr/emprendedores-de-oro> Consultado el 28 de agosto de 2021

- **“Adultos Mayores Emprendedores” (Perú)**

Es una iniciativa de la ONG *Nietos Itinerantes*<sup>39</sup> conformada por jóvenes voluntarios que desde diciembre de 2016 desarrollan actividades, de manera específica con PAM en situación de vulnerabilidad, contribuyendo a la difusión de los bienes o servicios que estos emprendedores mayores ofrecen, los cuales son promocionados a través de las redes sociales (Facebook e Instagram)<sup>40</sup>. Asimismo, dan talleres de: servicio al cliente, liderazgo, entre otros. Su propósito es visibilizar su diversidad y sus capacidades reconociéndolas como tomadoras de decisiones y como sujetos de derecho.

Si bien no constituye una escuela de emprendedores para PAM, ofrece a éstos algunos talleres temáticos que les pueden ayudar en el desarrollo de sus actividades, además de la oportunidad de exhibir sus bienes y servicios de manera puntual.

---

<sup>39</sup> Nietos Itinerantes realiza también un trabajo de sensibilización e incidencia en la sociedad sobre la necesidad de un enfoque inclusivo que respete los DD HH de las PAM. Asimismo, les brindan asistencia y capacitación jurídica. Ver:

<https://www.facebook.com/nietositinerantes/>. Consultado el 30 de octubre de 2021.

<sup>40</sup> Tomado de Somos Periodismo PUCP. Ver: <https://somosperiodismo.com/adultos-mayores-emprendedores-la-iniciativa-online-que-busca-apoyar-a-las-personas-de-la-tercera-edad/>

## 2.5 ENFOQUES QUE ENCIERRA LA INVESTIGACIÓN

### 2.5.1 Enfoque de derechos humanos

Según la CIDH, los pilares que sostienen este enfoque son:

*“el Estado como garante de los derechos y sujeto responsable de su promoción, defensa y protección [y respeto, siendo estas sus obligaciones primarias]; y las personas y grupos sociales como sujetos titulares de derechos con la capacidad y el derecho de reclamar y participar (2018: 20)”.*

Asimismo, la comunidad internacional se constituye en un garante de la observancia de dichos deberes por parte de cada Estado miembro, a partir de los convenios relativos suscritos. La Constitución y la legislación hace mandatorio el deber de progresividad, proscribiendo cualquier situación de regresividad respecto a los logros alcanzados.

La Ley No. 30490 y el PNMPAM, haciendo suyo este enfoque fomentan acciones para lograr el empoderamiento de las PAM y su plena participación en la sociedad. Cabe destacar lo señalado en el Plan PAM, también recogido por la política vigente, sobre la necesidad de comprender que:

*“las personas mayores son sujetos de derecho, y que por lo tanto disfrutan de un nivel de ciudadanía que les brinda garantías y responsabilidades respecto de sí mismas, su familia, su sociedad, su entorno inmediato y las futuras generaciones” (Plan PAM 2013: 18).*

La Ley 30490, en su Artículo 5, establece los derechos de las PAM a:

*“a) Una vida digna, plena, independiente, autónoma y saludable. b) La no discriminación por razones de edad y a no ser sujeto de imagen peyorativa. c) La igualdad de oportunidades. d) Recibir atención integral e integrada, cuidado y protección familiar y social, de acuerdo con sus necesidades. e) Vivir en familia y envejecer en el hogar y en comunidad. f) Una vida sin ningún tipo de violencia”.*

Como titulares de derecho las PAM tienen la potestad de:

*“g) Acceder a programas de educación y capacitación. h) participar activamente en las esferas social, laboral, económica, cultural y política del país. i) Atención preferente en*

todos los servicios brindados en establecimientos públicos y privados. j) Información adecuada y oportuna en todos los trámites que realice. k) Realizar labores o tareas acordes a su capacidad física o intelectual”.

Como puede observarse en la Ley, varios de los derechos establecidos tienen relación con la EEO, pero los que se vinculan directamente con esta son los establecidos en los incisos: a), c), g) y h).

La PNMPAM recoge todos los derechos establecidos en la Ley 30490 y establece líneas de acción para su resguardo.

Asimismo, la Convención Interamericana sobre la Protección de los Derechos Humanos de las Personas Mayores en su artículo 18 Derecho al trabajo señala que:

“La persona mayor tiene derecho al trabajo digno y decente y a la igualdad de oportunidades y de trato respecto de los otros trabajadores, sea cual fuere su edad. [...] Los Estados Parte alentarán el diseño de programas para la capacitación y certificación de conocimiento y saberes para promover el acceso de la persona mayor a mercados laborales más inclusivos” (CIPDHPM 2015: 10).

Es en el contexto de emergencia sanitaria y tal como se tiene descrito en el acápite sobre el Marco Normativo Internacional, el Perú, al ratificar la Convención Interamericana sobre la Protección de los Derechos Humanos de las Personas Mayores, con la dación del D.S. 044-2020- RE del 22 de diciembre del año 2020, convierte a dicho instrumento internacional en el parámetro de interpretación vinculante y de obligatorio cumplimiento en el país.

De otra parte, tenemos que desde el inicio de la COVID-19, las Naciones Unidas instó a los gobiernos a proteger los derechos humanos de todas las personas, con un cuidado especial a las PAM:

“que viven solas, en instituciones o en comunidades de bajos ingresos que tienen acceso desigual a la atención médica, a menudo en situación de subempleo y sin protección social. Asimismo, se ha puesto énfasis en que las declaraciones de emergencias sanitaria o de seguridad estén en consonancia

con el derecho internacional de derechos humanos y en ningún caso deben usarse como base para socavar los derechos de grupos particulares de población” (UN-CDH, 2020).

En la presente investigación se considera esencial usar este enfoque teniendo en cuenta que está presente en la forma en que la EEO se relaciona con sus usuarios; ya que la MML diseñó esta escuela siguiendo las directrices del Plan PAM vigentes al momento de su creación y cumpliendo con los compromisos asumidos por el país con los organismos supranacionales.

### **2.5.2 Enfoque de las capacidades**

La tesis considera este enfoque porque la preocupación de la EEO debería ser el desarrollo de las capacidades de sus participantes, dentro del marco de los objetivos de instrucción de la escuela. Para ello, recogemos los siguientes conceptos sobre este enfoque.

Según Alessandrini, para Nussbaum, este enfoque se refiere a la relación entre dos motivaciones internas del argumento educativo: la capacidad humana de ser educado y el crecimiento personal para la autorrealización.

De otra parte, según Urquijo, para Sen, “las capacidades se constituyen en un índice de valoración centralmente importante, porque permiten evaluar y valorar el bienestar y la libertad de una persona, un grupo o una sociedad. Gracias a esa valoración podemos saber cómo se trata a las personas en la sociedad y qué tan libre, justa e igualitaria logra ser ésta” (2014: 64).

Según Silva y Mazuera, “puede sugerirse que la educación debe ser pensada desde las capacidades de los estudiantes y no desde el utilitarismo y las demandas del mercado, pues como afirma Nussbaum (2007) ‘las capacidades en cuestión deberían atribuirse a todas y cada una de las personas, para tratarlas como fines y no como medios para los fines de otros’ (p. 83)” (2020).

“[...] la educación debe estar orientada al desarrollo personal, atendiendo a la diversidad [...] Las capacidades implican que se amplíe el campo de oportunidades para las personas, de tal forma que puedan vivir una vida con sentido y significado. Esto va más allá del crecimiento económico, el cual es solo un medio. El fin es llevar adelante una vida productiva y creativa de acuerdo con los intereses y necesidades de los sujetos. Nussbaum (2012) señala que el enfoque de las capacidades está basado 'en aquello que las personas son efectivamente capaces de hacer y ser, según una idea intuitiva de lo que es una vida acorde con la dignidad del ser humano' (p. 83) [...] las personas no son objetos productivos en función de las necesidades del mercado económico sino sujetos con posibilidades, dueños de sus acciones y del rumbo de sus vidas, mejorando las condiciones de acceso y dándole un lugar privilegiado a los derechos y a las libertades individuales [...] (Silva, 2016, p. 97).” (Silva y Mazuera 2019).

Esta tesis se adscribe a los planteamientos de Nussbaum y Sen sobre el enfoque de las capacidades, pero sobre todo a su aplicación en la educación, tal cual la explicitan Silva y Mazuera, ya que atañe a los objetivos de la EEO señalados anteriormente.

### **2.5.3 Enfoque de cadena de valor público o valor público**

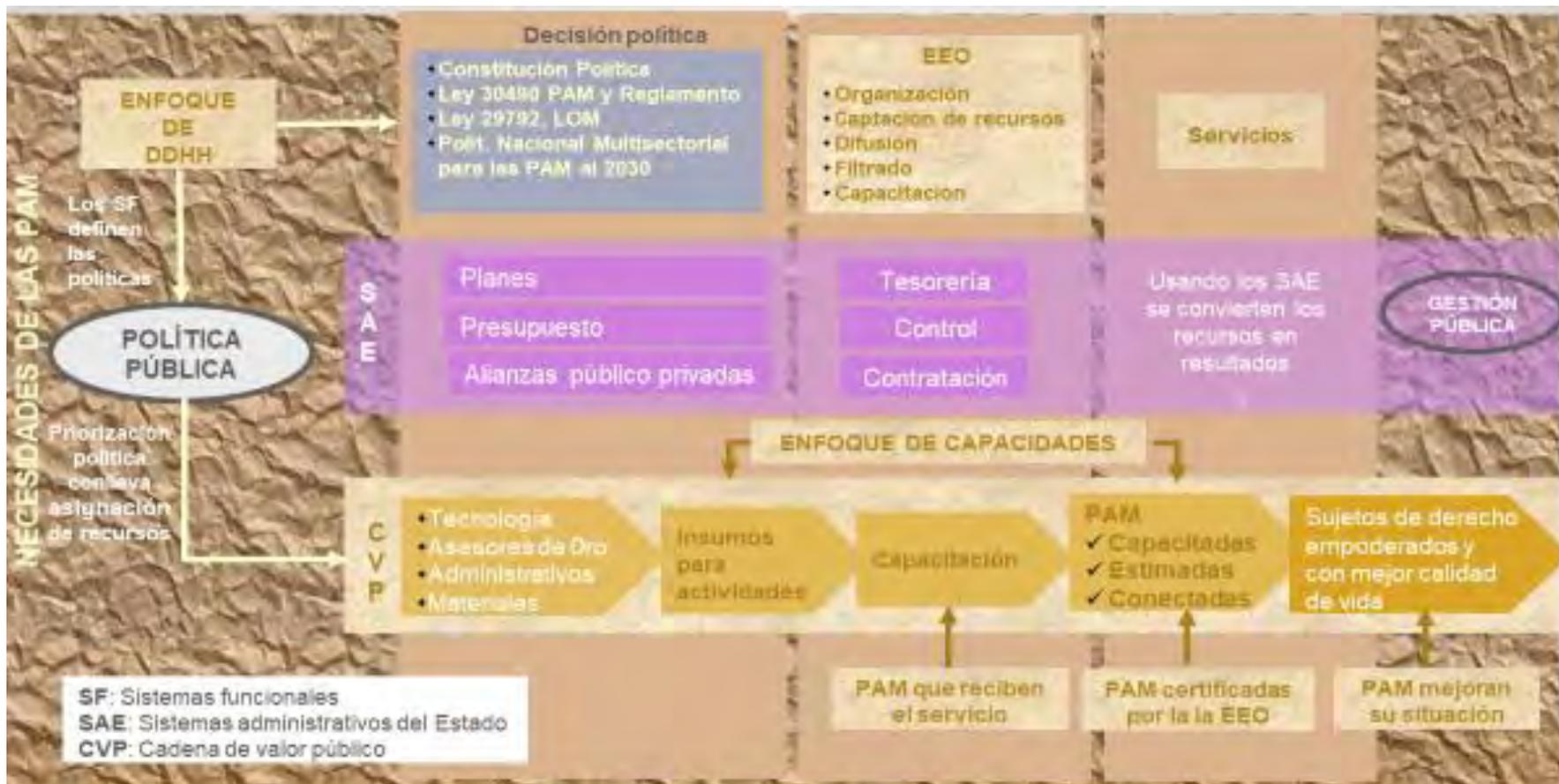
Un tercer enfoque que utilizaremos, es el de “Cadena de Valor Público” o “Valor Público” (VP), usado en el Plan Nacional para las Personas Adultas Mayores 2013-2017, que precedió a la PNMPAM, definiendo claramente las funciones y responsabilidades de cada nivel de gobierno, pasando de un enfoque de planificación –basado en la función– a uno basado en los resultados orientados a los servicios.

“El VP, entendido como el valor que los y las ciudadanos dan a los bienes y servicios recibidos del estado si éstos satisfacen una necesidad sentida con calidad y oportunidad, es un mecanismo potente para el logro del desarrollo sostenible. [...] Desde la planificación, la definición del VP que se quiere generar de las políticas públicas es un ancla desde la cual se apalancan los otros sistemas de gestión pública”. (CEPAL 2021).

“Cuando los ciudadanos agradecen por los servicios y bienes que reciben del Estado, significa que están contentos con el uso que se ha dado a sus recursos. Solo entonces podemos afirmar [...] que se ha generado VP para la sociedad” (Suárez: 2021).

El Gráfico 2.8 muestra cómo la transformación de los recursos públicos en resultados es lo que llamamos cadena de valor público.

Gráfico 2.8 Cadena de valor público en el caso de la EEO



Fuente: Elaboración propia tomando como base a SUAREZ OGNIO, Leonor. PP&GP, 2021

## 2.6 CONCEPTOS CLAVE

### 2.6.1 Teoría de las necesidades

Un primer concepto que se usará en la presente investigación, es el de la teoría de las necesidades. Para ello se ha revisado las teorías de los siguientes autores: Abraham Maslow, David McClelland, y, Max-Neef, Elizalde y Hopenhayn, de CEPAUR - Chile.

Las necesidades se originan a partir de una situación de carencia, la cual impulsa su búsqueda y satisfacción.

“Según Maslow, una persona está motivada cuando siente deseo, anhelo, voluntad, ansia o carencia. La motivación estaría compuesta por diferentes niveles, cuya base jerárquica de necesidad varía en cuanto al grado de potencia del deseo, anhelo, etc. El motivo o deseo es un impulso o urgencia por una cosa específica.” (Elizalde 2006: 4-5).

Dentro de esta jerarquía de necesidades humanas, a medida que el ser humano va satisfaciendo las más básicas (base de la pirámide), aspira a otras más elevadas vinculadas a necesidades de desarrollo (en el ápice de la pirámide).

Gráfico 2.9 Pirámide de Maslow



Fuente: <https://www.ceolevel.com/la-controvertida-piramide-de-maslow>

McClelland, por su parte citado por Amorós, sostiene que todo ser humano posee las siguientes necesidades:

*“Necesidad de logro: Se refiere al esfuerzo por sobresalir, el logro en relación con un grupo de estándares, la lucha por el éxito” (2007: 86).*

*“Necesidad de afiliación: Se refiere al deseo de relacionarse con las demás personas, es decir de entablar relaciones interpersonales amistosas y cercanas con los demás integrantes de la organización” (2007: 87).*

*“Necesidad de poder/influencia: Se refiere a la necesidad de conseguir que las demás personas se comporten en una manera que [normalmente] no lo harían, es decir se refiere al deseo de tener impacto, de influir y controlar a los demás” (2007: 87).*

Gráfico 2.10 Teoría de las tres necesidades de McClelland



Fuente: CEOLEVEL [https://www.ceolevel.com/teoria\\_mcclelland](https://www.ceolevel.com/teoria_mcclelland)

Max-Neef, Elizalde y Hopenhayn, que distinguen entre satisfactores y bienes.

*“Mientras un satisfactor es en sentido último el modo por el cual se expresa una necesidad, los bienes son en sentido estricto el medio por el cual el sujeto potencia los satisfactores para vivir sus necesidades” (1986: 35)” (Elizalde 2006:10).*

Proponen clasificar las necesidades según dos criterios:

“El primero, de necesidades existenciales como las de: Ser, Tener, Hacer y Estar. El segundo según categorías axiológicas donde proponen las de Subsistencia, Protección, Afecto, Entendimiento, Participación, Ocio, Creación, Identidad y Libertad.” (Elizalde 2006:10).

Concluyen que:

“(a) Las necesidades humanas fundamentales son finitas, pocas y clasificables; (b) las necesidades son las mismas en todas las culturas y en todos los períodos históricos; c) lo que está culturalmente determinado no son las necesidades sino los satisfactores de esas necesidades; d) el concepto de pobreza tradicional es limitado, pues es estrictamente economicista”. (Elizalde 2006: 10).

Tabla 2.11 Matriz de necesidades y satisfactores

	<b>Ser</b>	<b>Tener</b>	<b>Hacer</b>	<b>Estar</b>
<b>Subsistencia</b>	Valente	Ingresos de supervivencia	Productos	Satisfecho
<b>Protección</b>	Sano	Acompañamiento	Ahorros	Atendido
<b>Afecto</b>	Estimado	Redes sociales	Comunicación	Acompañado
<b>Entendimiento</b>	Abierto al aprendizaje	Habilidades	Aprender	Capacitados
<b>Participación</b>	Activo	Responsabilidad y capacidad para interactuar	Cumplir tareas	Atento
<b>Ocio</b>	Entusiasta	Entretenimiento	Usar el tiempo libre	Ocupado
<b>Creación</b>	Innovador	Herramientas y habilidades para la creatividad	Llevar a cabo ideas de negocios	Realizado
<b>Identidad</b>	Reconocido	Autoestima	Obras propias	Realizado
<b>Libertad</b>	Autónomo	Determinación	Usar los derechos	Empoderado

Fuente: Elaboración propia en base a la teoría de necesidades de Max-Neef

En la presente tesis se opta por usar la teoría de necesidades de Maslow, porque es más fácil de hacer más operativos y prácticos algunos planteamientos y es mundialmente reconocida. Sin embargo, nos parece interesante el resultado obtenido en base a la Matriz de Max-Neef, donde el satisfactor empoderado es el que se potencia para cubrir la necesidad

de libertad, según se aprecia en el Gráfico 2.11.

## 2.6.2 Expectativas y percepciones

- **Expectativas**

Otros conceptos para estudiar son las expectativas y percepciones, esto teniendo en cuenta que el trabajo de tesis considera la evaluación del funcionamiento de la EEO a partir de la mirada de los sujetos de derecho, cuyas expectativas y percepciones recogeremos en el trabajo de campo a través de entrevistas a las PAM adultos mayores que participaron en la primera versión de la EEO.

Según la literatura, las expectativas se definen como “la anticipación de un evento o consecuencia futura” (Escoriza, 1985), como “creencias generalizadas que tenemos acerca de un objeto social” (Ros, 1985, en Navas, 1990), como “un referente comparativo, categorizado por el nivel de deseo y/o categorizado por el nivel de abstracción” (Oliver & Winer, 1987 en Oliver, 1997)” (Peralta 2006: 202-203).

En la presente tesis, las expectativas de los adultos mayores registrados en la EEO se relacionan con lo que ellos esperaban obtener del servicio.

De acuerdo con Marzo y cols., citado por Peralta:

“si aceptamos la existencia de una calidad técnica y otra asociada a elementos intangibles o del proceso de prestación, se puede hablar de expectativas tangibles y expectativas intangibles (Marzo y cols. 2002)” (Peralta 2006: 203).

De igual forma, se puede diferenciar las expectativas cognitivas de las expectativas afectivas, donde:

“las primeras tendrían un carácter más general asociadas a las creencias anticipatorias del servicio y su calidad, mientras las segundas, estarían directamente asociadas a la experiencia afectiva y confirmación, que conlleva al sentimiento de satisfacción o insatisfacción” (Peralta 2006: 203).

“Las necesidades y las experiencias del pasado son razonadas, categorizadas y transformadas en actitudes y creencias que



### 2.6.3 Empoderamiento y emprendimiento

#### Empoderamiento

La gerencia social requiere de una mirada integral para el abordaje de las problemáticas identificadas a fin de atender adecuadamente las necesidades e intereses de los sujetos de derecho, donde el uso del concepto empoderamiento, adquiere relevancia desde varias dimensiones. Del estudio del arte vemos esa importancia:

El concepto "empoderamiento" es complejo, no tiene una definición universal, sino diferentes acepciones, según el contexto sociocultural y político. Desde el punto de vista del entorno, puede tratarse de manera individual o colectiva. Como un proceso individual mediante el cual la persona toma control sobre su vida. Además, tiene una dimensión holística que abarca el aspecto social, cultural, político, económico y espiritual (Narayan 2002; Senso 2009).

Narayan considera el empoderamiento como la extensión de opciones, obteniendo la libertad de elegir y obrar, lo que es clave para la calidad de vida y dignidad humana (2002: xviii, 8).

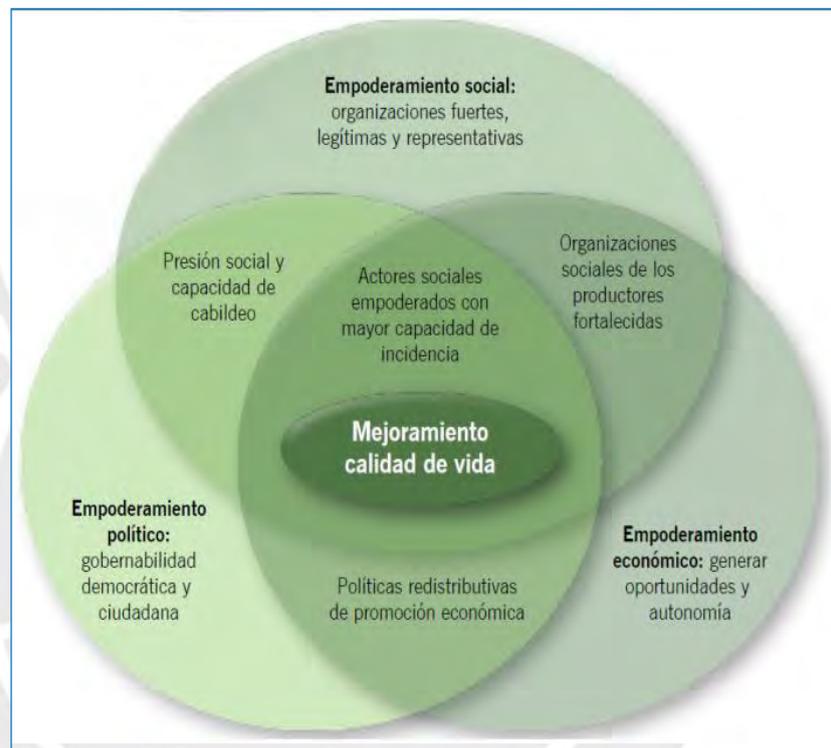
Otras definiciones de empoderamiento recogidas por ASOCAM, nos permiten visualizar el carácter multidimensional del empoderamiento, ya sea desde la mirada de todos los actores, así como desde los enfoques político, social, económico y cultural. (ASOCAM 2005).

“El empoderamiento económico es un proceso dirigido al desarrollo de capacidades y al aumento de oportunidades para que los pequeños productores rurales o urbanos mejoren su calidad de vida y accedan a los factores productivos y de servicios con el objetivo de desarrollar su competitividad e inserción en el mercado, como fuente de incremento de ingresos y generación de empleo productivo” (ASOCAM, 2005:19).

Dada la naturaleza de la investigación, nos hemos enfocado en la dimensión económica, teniendo en consideración los fines de la EEO, luego de haber identificado importantes procesos personales durante la

intervención y teniendo en cuenta que en mercado de trabajo la PAM es discriminada y relegada a recibir ínfimas pensiones de jubilación en los pocos casos en que cuentan con ellas, por no ser siempre reconocido ni valorado su trabajo en actividades domésticas o el cuidado de los nietos.

Gráfico 2.12: Las dimensiones del empoderamiento y sus intervenciones



Fuente: ASOCAM 2005. Memoria del Seminario Taller Prácticas de Empoderamiento realizado en la ciudad de Cusco.

La crisis sanitaria mundial y sus efectos en un universo de PAM que se relacionaban con la MML, fue la oportunidad "de oro" para lanzar un espacio de educación en emprendimiento, que pudiera generar oportunidades de obtención de recursos para la sobrevivencia y a su vez, generar espacios de interrelación, que dada la situación había confinado al adulto mayor.

En este punto, las necesidades eran básicamente las mismas, recursos para la sobrevivencia, seguridad previsional y evitar la soledad.

En ese sentido, fortalecer las competencias para emprender, significa empoderar a la persona adulta mayor para su sobrevivencia individual, la ayuda a su entorno familiar, el sentimiento de utilidad en este entorno y la reunión de otras tantas personas adultas mayores en similares situaciones.

Finalmente, hay que enfatizar que el empoderamiento es un elemento importante para el enfoque de derechos.

Al respecto, Senso expresa que, considerando los estándares de los derechos humanos internacionales, este enfoque es el marco teórico que define el desarrollo humano e “integra una serie de normas y principios entre los que se incluye el empoderamiento. Por lo tanto, este enfoque es más amplio que el empoderamiento, aunque éste es un elemento fundamental. En este contexto, el objetivo del empoderamiento es dar a la gente el poder y las capacidades necesarias para cambiar sus vidas, mejorar sus comunidades e influir en sus destinos. Con ello, ponen al individuo en el centro de las políticas, dueños de sus derechos y conductores de su desarrollo” (2009: 14).

## **Emprendimiento**

- **Definición de emprendedor**

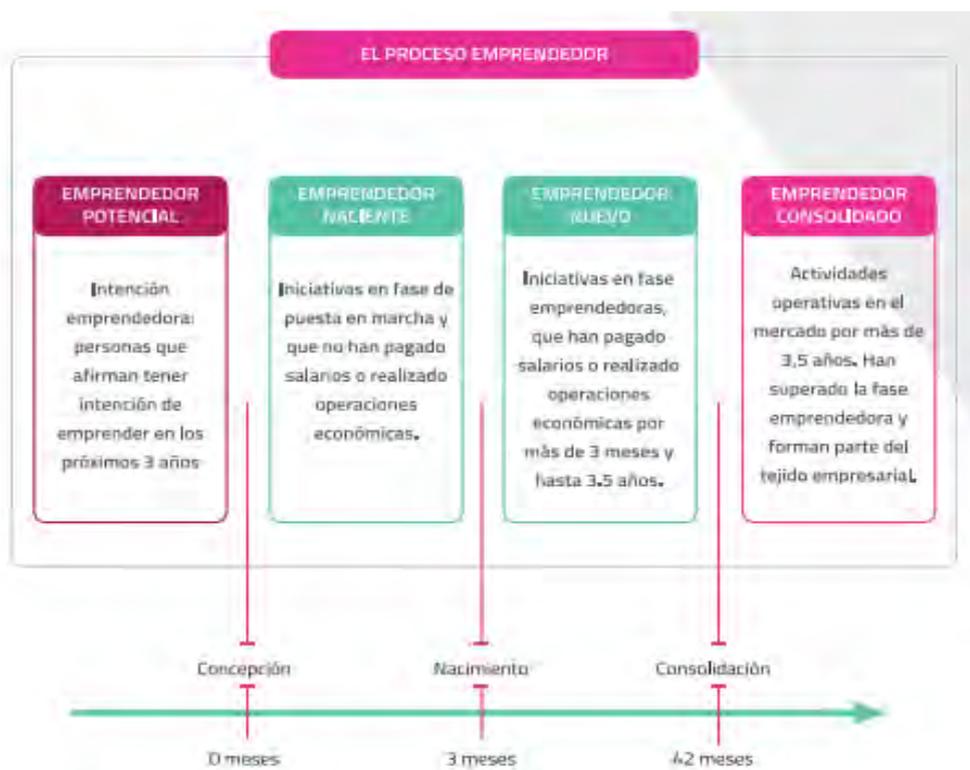
La definición que PRODUCE suscribe, es la siguiente:

*“Es aquella persona que identifica una oportunidad y la aprovecha para desarrollar una idea de negocio o una empresa por medio de su trabajo y autoaprendizaje, motivado por el logro de objetivos. El ser emprendedor reúne una serie de características centradas más en la persona que en la empresa, y que se relaciona con habilidades y virtudes como liderazgo, perseverancia, empatía, resiliencia, disciplina. (PRODUCE, 2020)<sup>41</sup>*

---

<sup>41</sup> <https://emprendedorperuano.produce.gob.pe/>

Gráfico 2.13 Tipo de emprendedor según la etapa del proceso



Fuente: (GEM 2013)<sup>42</sup> citado por el Ministerio de la Producción (2017).

- **Adulto mayor emprendedor**

En el estudio del arte encontramos diversas definiciones para *adulto mayor emprendedor*, llamado también, *emprendedor senior* por algunos autores. Estas definiciones incluyen a las PAM que han sido casi toda su vida trabajadores independientes, a aquellas que se jubilan iniciando un negocio de medio tiempo y aquellas que inician un negocio para aumentar sus ingresos de jubilación o para seguir activos. Los retos que la mayoría de ellos enfrentan son diversos: carecen de habilidades empresariales, de recursos financieros y de redes comerciales, entre otros (Oelckers 2015).

<sup>42</sup> *Global Entrepreneurship Monitor (GEM)* es el proyecto de investigación de envergadura mundial que estudia el proceso emprendedor y su contribución al desarrollo económico de los países participantes, mediante encuestas a la población y a expertos. Se inició en 1999 y está de forma simultánea en más de 60 países.

Las políticas públicas pueden desempeñar un rol para superar estas barreras, brindando capacitación en gestión empresarial, perfeccionando el acceso a la financiación inicial y promoviendo el desarrollo de redes de apoyo.

*“Baucus y Human (1994) se refieren a emprendedores de la tercera edad como aquellos que han emprendido negocios con más de 50 años, excluyendo los negocios generados en el pasado. A su vez, Blackburn et al. (2000) han definido a los emprendedores de la tercera edad, como individuos que operan un negocio con edad entre 50 y 75 años y que además hayan fundado el negocio con 50 años o más” (Oelckers 2015).*

Al respecto, Oelckers señala que, Baucus y Human, en sus investigaciones confirman que el soporte a los emprendimientos de las personas mayores puede contribuir de manera sustancial para sortear trabas, especialmente en el caso de quienes recién se inician y necesitan un sustento seguro para superar el impacto de la pobreza y la vulnerabilidad que ella conlleva (2015).

El espíritu empresarial tiene el potencial de brindar una forma para que las personas mayores que lo deseen, permanezcan activas más allá de la edad típica de jubilación. Las encuestas sugieren que un buen grupo de personas mayores desea permanecer económica y socialmente activas más allá de los 65 años y existen muchos beneficios potenciales al hacerlo, incluida la mejora de la salud física y mental, el mantenimiento de las conexiones sociales y la creación de valor económico.

Los gobiernos pueden hacer más para crear una conciencia positiva del espíritu empresarial senior a través de actividades promocionales dirigidas a diferentes grupos y entidades del ecosistema emprendedor (por ejemplo, universidades, organizaciones de apoyo empresarial o financiero) para eliminar el prejuicio de la edad como una barrera potencial para el desarrollo de tal espíritu empresarial.

## 2.6.4 Envejecimiento activo

Para guiar la intervención global en materia de envejecimiento, la OMS creó en el 2002 el concepto y la política de *envejecimiento activo*; lo que ha sido recogido por la PNMPAM al 2030. Esta propuesta,

*“se opone radicalmente a una mirada discriminadora de la vejez en tanto se basa en el reconocimiento de los DDHH de todas las PAM y de su potencial para ser agentes que contribuyan activamente al bienestar de sus familias, comunidades y naciones. Este marco de política orienta a los Estados en la implementación de políticas públicas y programas que apunten a brindar oportunidades de mejora del bienestar y la calidad de vida de las PAM en los ámbitos físico, mental y social” (OMS, 2002; OEA, 2015).*

La OEA, en conjunción con la OMS, indican que es necesario anteponer:

*“cuatro áreas de acción prioritaria o ‘pilares’ para alcanzar este objetivo. Estos pilares son: salud, seguridad y cuidado, educación y participación (OMS, 2015). En ese sentido, el concepto de envejecimiento activo y saludable implica una transformación profunda tanto individual como de la población y sociedad en su conjunto” (OEA, 2015).*

## 2.6.5 Gerontagogía

La Gerontagogía es una disciplina nueva, en pleno desarrollo, que se ocupa de la formación de las personas adultas mayores y viene adquiriendo cada vez más relevancia, dado el acelerado proceso de envejecimiento de la población mundial, y las consecuentes nuevas necesidades y demandas de este grupo etario, que incluyen el aspecto formativo.

Sus objetivos son:

- a) Ofrecer a las PAM una alternativa que mejore su calidad de vida
- b) Poner a su disposición herramientas para reducir su marginación, dándoles más participación en la vida social, sin discriminación por su edad.

A continuación, revisaremos algunos referentes teóricos al respecto:

Según Jiménez, el vocablo Gerontagogía ha sido usado primigeniamente en 1978 por Almerindo Lessa, profesor de la Universidad de Évora (Lisboa) casi al mismo tiempo que C.R. Bolton, en EE. UU., escribía su *Introduction to Educational Gerontology* (1998: 327).

El profesor Lemieux de la Universidad de Quebec, la define, años más tarde, como: “*la ciencia aplicada cuyo objeto de estudio se basa en el conjunto de métodos y técnicas seleccionadas y reagrupadas en un corpus de conocimiento orientada en función del desarrollo del discente mayor*” (citado en Fernández 1999: 10).

La palabra gerontagogía deriva del griego *geron*, viejo, anciano, y *agogía*, conducción; es decir, significa ‘guiar o dirigir a un anciano’. Así pues, el criterio edad es lo que diferencia la Gerontagogía de la Pedagogía (Lemieux, 1986)” (citado en Hincapié 2016: 7).

Según Hincapié, las PAM tienen grados diversos de desempeños, dependiendo de sus particularidades y su contexto, por lo que los procesos relacionados con la edad:

“serán variables, partiendo de la posibilidad de que personas mayores puedan adquirir habilidades y conocimientos al mismo nivel que los más jóvenes, el desarrollo puede ser más lento, lo cual demanda una acción educativa que contemple expresamente la singularidad de los aprendizajes y la necesidad de estructurar convenientemente los contenidos adecuándolos a los diferentes ritmos, capacidades y a las experiencias previas del sujeto presente” (Hincapié 2016: 8).

A partir de las definiciones expresadas y considerando las recomendaciones de la OCDE/European Commission (2021, 182), mencionadas en el acápite 2.4.2 de la presente tesis, se resalta la importancia de que la capacitación brindada debe ser accesible a la PAM. Otro aspecto importante es evitar el uso de jerga profesional, explicar con detalle el significado de las nuevas terminologías, además de enseñar a un ritmo que posibilite una plena comprensión de los conceptos transmitidos.

## 2.7 UNIDAD DE ANÁLISIS, VARIABLES E INDICADORES

García y otros definen a la unidad de análisis como: “el elemento mínimo de estudio, observable o medible, en relación con un conjunto de otros elementos que son de su mismo tipo” (ICFES, 1998), se sugiere que las unidades de análisis sean cada uno de los objetivos establecidos en los diferentes eslabones de la cadena de planeación” (2004).

Estos autores definen a las variables como:

*“las características, cualidades, elementos o componentes de una unidad de análisis, las cuales pueden modificarse o variar en el tiempo. Las variables permiten explorar, descubrir, explicar, planificar, gestionar y transformar las realidades en las cuales, por misión se intervienen en el desarrollo social. Para lograr una identificación de variables relevantes por cada unidad de análisis se sugiere la desagregación de los objetivos en orden estructural” (2004).*

Y conceptúan a los indicadores en los términos que siguen:

*“como una medida de magnitudes, frecuencias, tasas y tendencias, de fenómenos inherentes a los cambios naturales o inducidos de las variables ambientales, económicas, sociales y culturales que van a permitir conocer cómo han cambiado estas variables y como pueden llegar a presentarse. Su fin es proveer información para la determinación de las políticas y los planes, las evaluaciones, el control, las decisiones, la gestión, la evaluación de riesgos y amenazas, la auditoría y los estudios de impacto”. (2004).*

A partir de estas definiciones, en la presente investigación, como unidades de análisis se consideraron:

- Las necesidades y expectativas de los sujetos de derecho de la EEO
- La incorporación de estas en los objetivos de la EEO.
- Los recursos disponibles y utilizados y las actividades llevadas a cabo para el cumplimiento de los objetivos de la EEO.
- La satisfacción percibida por los sujetos de derecho de sus necesidades y expectativas, a través de los objetivos, los recursos utilizados y las actividades desarrolladas por la EEO.

Ver en la Tabla 2.12, el detalle de las variables e indicadores utilizados.

Tabla 2.12 Variables e indicadores

Variables	Definición	Indicadores
Necesidades	Son fuerzas motivadoras generada por un estado de carencia	Necesidad de ocupación (autoempleo)
		Necesidad de generar ingresos
		Necesidad de socialización
		Necesidades de afecto
		Necesidad de capacitación
Expectativas	Son las evaluaciones subjetivas de la probabilidad de alcanzar una meta concreta	Expectativa de capacitación en: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ El manejo de equipos de cómputo / aparatos digitales</li> <li>▪ El uso del Office (<i>Word, Excel, PowerPoint</i>)</li> <li>▪ El manejo de aplicativos digitales como <i>Zoom, Canvas</i>, etc. alguna manualidad u otra actividad productiva</li> <li>▪ La elaboración de planes de negocios</li> </ul>
		Expectativa de soporte emocional
Objetivos	Expresan resultados que las entidades esperan alcanzar en relación con la demanda de los sujetos de derecho, con metas claras de cantidad y calidad de producción de bienes o servicios	Brindar capacitación en ideas de negocio, financiamiento y mercadeo
		Dar la posibilidad de iniciar un emprendimiento de negocios
		Propiciar la generación de ingresos para que las PAM satisfagan sus necesidades básicas en tiempos de pandemia
		Dar apoyo emocional
Actividades (para alcanzar los objetivos)	Son el conjunto de procesos u operaciones mediante los cuales se genera valor al utilizar los insumos, dando lugar a un producto determinado	Organización
		Alianzas estratégicas
		Diseño de los módulos y contenidos
		Convocatoria
		Desarrollo de talleres de inclusión digital
		Desarrollo de clases maestras, talleres y asesorías
		Desarrollo de talleres productivos
		Desarrollo de ferias
Acompañamiento ex post		
Recursos	Son los insumos o factores que intervienen en la producción de los bienes y servicios	Recursos comunicacionales
		Recursos económicos
		Recursos humanos
		Recursos tecnológicos
		Recursos metodológicos
Percepciones	Son las apreciaciones del conjunto de elementos cuantitativos y cualitativos de un bien o servicio	Sobre los objetivos alcanzados
		Sobre los equipos y programas usados en los talleres
		Sobre los temas desarrollados
		Sobre los capacitadores
		Sobre las reglas de participación en las sesiones
		Sobre el acompañamiento
		Sobre las ferias desarrolladas
		Sobre todo, lo aprendido
		Sobre la contribución de la EEO al fortalecimiento de las capacidades para enfrentar a la pandemia
Sobre lo que debe mejorarse en la EEO		

Fuente: Elaboración propia

## **CAPÍTULO III**

### **DISEÑO DE LA INVESTIGACION**

#### **3.1 Naturaleza de la investigación**

La naturaleza de la presente investigación es cualitativa, pues busca determinar los factores que han impactado la implementación de la primera versión 2021 de la Escuela Emprendedores de Oro (EEO) ejecutada por la Municipalidad Metropolitana de Lima (MML) de manera virtual, analizando la percepción, las necesidades y expectativas de los sujetos de derecho, así como las actividades desarrolladas y los recursos asignados a la intervención, a fin de proponer medidas de mejora que fortalezcan la continuación de la EEO y su posible réplica en otros ámbitos de intervención.

La investigación cualitativa según Rodríguez, Gil y García citando a Denzin y Lincoln (1994: 2), destacan que es 'Multimetódica en el enfoque, implica un enfoque interpretativo, naturalista hacia su objeto de estudio', es decir, estudia la realidad en su contexto natural, tal y como sucede, tratando de interpretar los fenómenos según los significados que tienen para los involucrados (1996:10).

Este tipo de investigación produce información descriptiva a partir de las expresiones verbales y gestuales, incluyendo la conducta, de los sujetos de derecho [que para el caso de estudio serían los participantes egresados de la EEO, así como los capacitadores de la escuela y los directivos de la MML] (Taylor y Bogdan 1987).

Con el propósito de conocer dichos factores se ha analizado documentos referidos a la EEO, revisado la bibliografía y el marco normativo tanto internacional como nacional y se ha realizado el trabajo de campo, a fin de encontrar respuestas a las preguntas de investigación.

#### **3.2 Forma de investigación**

Se emplea el estudio de caso, como forma de investigación empírica,

sobre la primera Escuela Emprendedores de Oro (EEO) implementada por la Municipalidad MML durante la pandemia Covid-19.

El caso permite indagar, detalladamente, en el mecanismo causal, con mayor profundidad que los estudios estadísticos. Su ámbito de aplicación está-definido: estudia temas contemporáneos [como la EEO] sobre los cuales el investigador no tiene control y responde a preguntas de tipo “cómo” y “por qué” (Yacuzzi s/f).

Tal como se ha señalado, en esta forma de investigación se utilizan distintas fuentes de evidencia: el análisis documental, la observación de reuniones virtuales de los participantes, las entrevistas semiestructuradas. Se focaliza en el detalle de la interacción con sus contextos, la singularidad y la complejidad de un caso particular (la EEO), para llegar a comprender su actividad en circunstancias importantes, como la situación de pandemia y la insuficiencia de recursos por parte de la MML. Pretende indagar para identificar y describir las actividades desarrolladas por la EEO, y sugerir recomendaciones de mejora y posible réplica en otros gobiernos locales.

### **3.3 Fuentes de información**

En el estudio se han empleado fuentes primarias y secundarias.

#### **Fuentes primarias:**

- Participantes certificados de la primera versión de la EEO.
- Reuniones virtuales de egresados de la EEO con expositores de la MML.
- Funcionarios de la MML relacionados a la EEO:
  - Dr. Jorge Muñoz Wells, alcalde de la MML, abogado por la PUCP, con estudios sobre seguridad ciudadana y desarrollo económico en Israel y sobre gestión total en Japón, Magíster por la Universidad de Barcelona sobre Planificación Territorial y Gestión Ambiental. Fue alcalde de Miraflores.
  - Dra. Lucía Matilde Solís Alcedo, gerente de Desarrollo Social de la MML, médico-cirujano con Maestría en Salud Pública.

- Lic. Marlene Gonzales Bustamante, jefa del Departamento de Atención Integral de las PAM de la MML, Lic. en Educación y especialista en Emprendimiento. Tiene a su cargo a la EEO, entre otros programas.
- Miembros del equipo de capacitadores de SYSA Cultura Emprendedora:
  - Sr. Guido Sánchez Yábar, gerente fundador, encargado de las clases magistrales en la EEO. Fue conductor de Ventana Económica en RPP, autor de 10 libros de la Colección Pyme con más de 60 mil unidades vendidas y director del programa Educación Emprendedora en colegios secundarios.
  - Sra. Frida Lira Chávez, asesora de SYSA Cultura Emprendedora, “asesora de oro”, encargada de los talleres de refuerzo a las clases magistrales.

**Fuentes secundarias:**

- Informes del INEI:
  - Boletín de Análisis Demográfico No. 24 - Perú: Estimaciones y Proyecciones de la Población Nacional, por Año Calendario y Edad Simple, 1950 – 2050.
  - Perú: Participación de la Población en la Actividad Económica, 2017.<sup>43</sup>
  - Provincia de Lima, resultados definitivos Tomo I Lima noviembre 2018<sup>43</sup>.
  - Informe Técnico Situación de la Población Adulta Mayor INEI No 2, enero-marzo 2021.<sup>44</sup>
- Convención Interamericana sobre la Protección de los Derechos Humanos de las Personas Mayores.
- Constitución Política del Perú.

---

<sup>43</sup> Perú. Instituto Nacional de Estadística e Informática (2017). “Perú: Participación de la Población en la Actividad Económica, 2017”. P. 147-148. Consulta: 15 de octubre 2021. [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1676/06.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1676/06.pdf)

<sup>44</sup> [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1583/15AT\\_OMO\\_01.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1583/15AT_OMO_01.pdf)

- Normas legales relativas a las PAM y a la MML:
  - Ley de la Persona Adulta Mayor, Ley No. 30490 y su reglamento.
  - Ley Orgánica de Municipalidades, Ley No. 27972.
- Planes:
  - Plan Nacional para las Personas Adultas Mayores 2013-2017 (PLANPAM), MIMP.
  - Plan Estratégico Multianual 2020-2023 y Plan Operativo Institucional 2020 de la MML.
- Política Nacional Multisectorial para las PAM al 2030 (D.S. 006-2021- MIMP)
- Reglamento de Organización y Funciones (ROF) de la MML.
- Informe de la escuela “Emprendedores de oro” DAIPAM-MML del 22- 08-21
- Videos:
  - AAFeliz entrevista a la Lic. Marlene Gonzales de la MML, realizada vía Zoom el 5/5/2021.<sup>45</sup>
  - AAFeliz entrevista a Laura Bottini, quien presenta su libro “La soledad no elegida”, realizada vía Zoom el 24/08/2020.<sup>46</sup>
  - MGS-PUCP, IV Encuentro Latinoamericano de Gerencia Social: Más allá del envejecimiento activo, realizado vía Zoom los días 18 y 19 de noviembre de 2021.<sup>47</sup>

### 3.4 Universo

El universo está conformado por 167 sujetos de derecho, participantes certificados de la primera versión de la EEO, de 50 o más años. Siendo sus características sociodemográficas:

- El 71.9% son mujeres y el 28.1% varones.

<sup>45</sup> En: <https://www.youtube.com/watch?v=mNyykGjRqiU>

<sup>46</sup> En: <https://www.youtube.com/watch?v=8PuMb5qwFuk>

<sup>47</sup> En: <https://www.facebook.com/pucpmgs/videos/393958425811069/>

- Su edad media es de 63 años, la edad más frecuente los 56 años, siendo la edad mínima de 50 y la máxima 90. Los grupos de edad con mayores porcentajes de participantes certificados son los de 55-59 años (24.0%), 60-64 años (28.1%) y 65-69 años (25.1%).
- Los participantes certificados con Primaria constituyen el 5.4% del total, los que alcanzaron la Secundaria el 30.5%, los que obtuvieron educación Superior universitaria 59.9% y los que obtuvieron educación Superior no universitaria 4.2%.
- El 49.7% de ellos ha nacido en las provincias de Lima y Callao y el 50.3% en el resto del país. La mayoría de los pertenecientes al primer grupo nació en los distritos del cercado de Lima y el Callao (26.9% y 6.6% respectivamente).
- El 95.2% de los participantes certificados reside en la provincia de Lima y del Callao y solamente el 4.8% en el resto del país.
- Los que residen en Lima proceden de 34 de sus 43 distritos y se ubican con mayor frecuencia en Lima Cercado (7.8% del total de participantes certificados), Los Olivos (6.6%), Magdalena del Mar (6.0%), San Martín de Porres (6.0%), San Juan de Lurigancho (5.4%) y San Juan de Miraflores (4.8%).
- Los que residen en El Callao proceden de 2 de sus 6 distritos, esto es Callao (2.4% del total de participantes certificados) y Ventanilla (0.6%).
- Los que residen el resto del país, lo hacen en Trujillo y Arequipa (con el 1.2% del total de participantes certificados, cada uno), Huancayo, Tarma, Chimbote y Santa (con 0,6% cada uno).

### 3.5 Muestra

La muestra es no probabilística de tipo intencional<sup>48</sup> o también llamada por conveniencia, de los participantes que certificaron en la EEO, compuesta por 16 de ellos. En la Tabla No. 3.1 se presenta el perfil de éstos, que ha sido completada, con información obtenida en las plataformas de RENIEC,

---

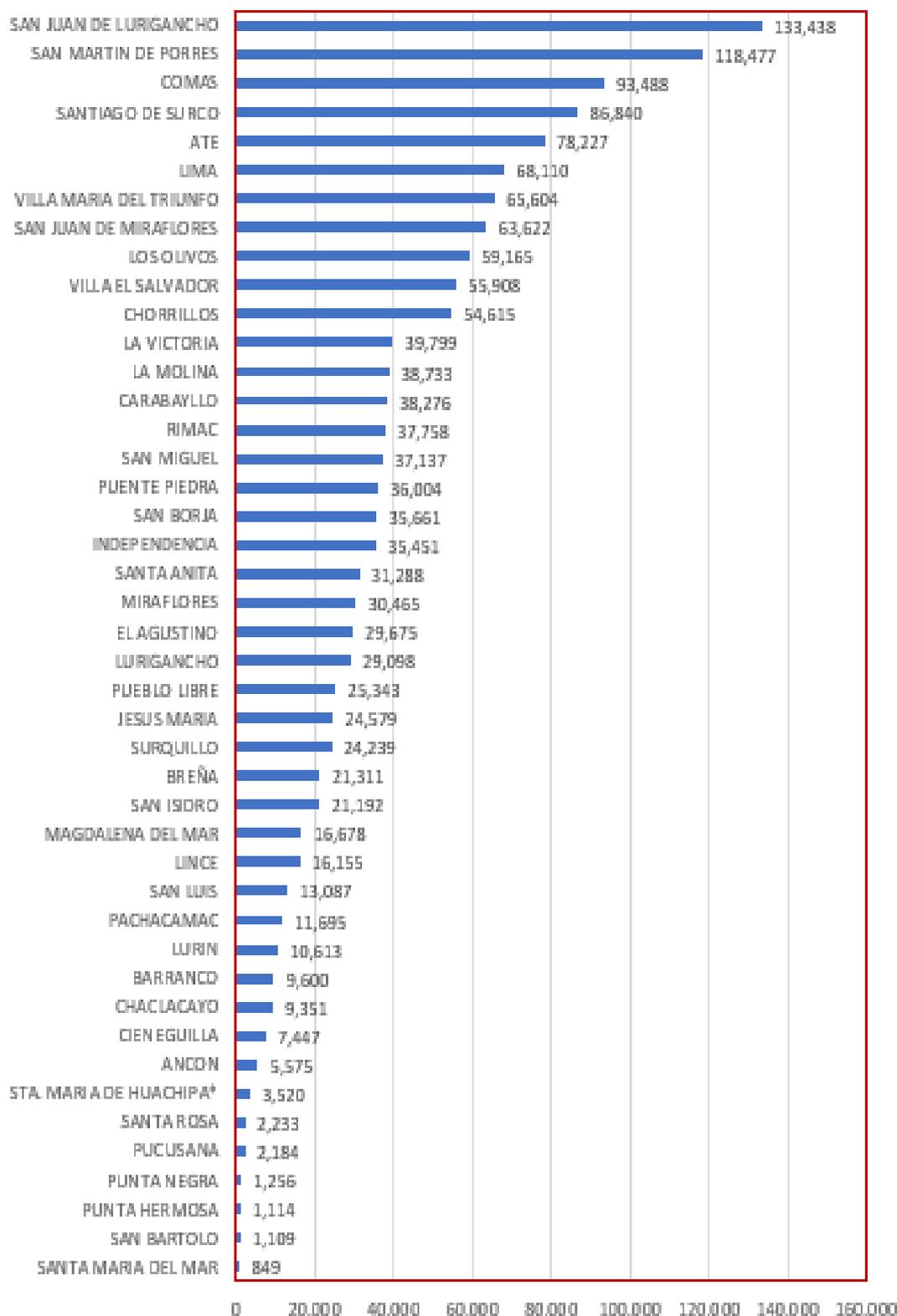
<sup>48</sup> Las muestras intencionales son aquellas con características que se quieren investigar, además de seleccionar intencionalmente a las personas que se encuentran más accesibles. Carlos E. Hernández, Natalia Carpio, Introducción a los tipos de muestreo. El Salvador, 15 de febrero de 2019. <https://alerta.salud.gob.sv/wp-content/uploads/2019/04/Revista-ALERTA-An%CC%83o-2019-Vol.-2-N-1-vf-75-79.pdf>

Susalud y EsSalud. Los entrevistados se caracterizan por:

- Ser mayormente de sexo femenino (11).
- La edad promedio es de 65 años. Cabe destacar que el mayor de los participantes entrevistados tiene 85 y el menor tiene 56. Los grupos de edad con mayor número de personas son los de 55-59 (2), 60-64 (4) y 65-69 (8).
- Tener estado civil, entre casado y soltero, casi en las mismas proporciones.
- Tener todos educación secundaria completa, 9 de ellos cuenta con educación superior completa y uno con educación superior incompleta.
- Haber nacido en Lima-Callao 9 de ellos y 7 en otras ciudades del país.
- La mitad de ellos ya se ha jubilado; de estos, 4 son hombres y 4 son mujeres.
- Todos tienen seguro de salud. Doce de los entrevistados cuentan con un plan contributivo en EsSalud, 3 con un plan en el SIS y 1 con un plan en la Sanidad de las Fuerzas Armadas.
- Su lugar de residencia es muy variado, distribuyéndose en 12 de los 43 distritos de la provincia de Lima, 6 de los cuales concentran el mayor número de PAM de la provincia: San Juan de Lurigancho, Comas, Santiago de Surco, Ate, Lima Cercado, Villa María del Triunfo (ver Gráfico 3.1). Se debe anotar que dos de los participantes residían en Jesús María al momento de inscribirse en la EEO, pero más adelante se mudaron a Trujillo para estar con sus hijos, debido a la situación de pandemia. [Un aspecto que llama la atención respecto al padrón del total de inscritos en la EEO, fue encontrar que 18 provenían de otras ciudades del país (Ancash, Arequipa, Cusco, Ica, Junín, Moquegua, Piura); y, además, había dos que residían fuera (una en Colombia y otra en EE. UU)].

Cabe resaltar que la muestra tiene un perfil muy similar al universo de estudio, particularmente en lo que se refiere a sexo, edad (edad promedio, máxima y mínima y grupos de edad mayoritarios), nivel educativo y lugar de residencia.

Gráfico 3.1 Población PAM en los distritos de la provincia de Lima



Elaboración propia

Fuente: <https://cloud.minsa.gob.pe/apps/onlyoffice/s/XJ3NoG3WsxgF6H8?fileId=1785863>

Tabla 3.1 Perfil de los sujetos de derecho entrevistados

COD	SEXO	EDAD	ESTADO CIVIL	NIVEL EDUCATIVO	JUBILADO	SEGURO DE SALUD	LUGAR DE NACIMIENTO	LUGAR DE RESIDENCIA
E1	M	66	Soltero	Secundaria completa	Si	EsSalud	Yauli	Pachacamac
E2	H	69	Casado	Superior completa	Si	EsSalud	Otuzco	Jesús María / Trujillo
E3	M	70	Casado	Superior completa	Si	EsSalud	Cayma	Jesús María / Trujillo
E4	H	85	Casado	Superior completa	Si	SMGP**	Lima	Magdalena del Mar
E5	M	61	Soltero	Superior completa		EsSalud	Lima	Magdalena del Mar
E6	M	57	Casado	Superior completa		EsSalud	Tarapoto	Lima Cercado
E7	M	60	Soltero	Secundaria completa	Si*	EsSalud	Jesús María	Jesús María
E8	M	66	Soltero	Secundaria completa		SIS***	La Victoria	San Juan de Lurigancho
E9	M	56	Soltero	Secundaria completa		EsSalud	Lima	Villa María del Triunfo
E10	M	69	Soltero	Superior completa		EsSalud	Callao	San Miguel
E11	H	65	Casado	Superior incompleta		SIS***	Lambayeque	Comas
E12	M	64	Casado	Secundaria completa		EsSalud	Tumbes	Villa El Salvador
E13	M	63	Soltero	Secundaria completa		SIS***	Lima	Rímac
E14	H	67	Soltero	Superior completa	Si	EsSalud	Lima	Santiago de Surco
E15	H	66	Casado	Superior completa	Si*	EsSalud	Lima	Lima Cercado
E16	M	66	Viudo	Superior completa	Si	EsSalud	Islay	Ate

Fuente: Elaborado por las autoras, con base a las entrevistas a los egresados de la primera EEO (octubre de 2021); a los documentos de la MML; y las consultas a SuSalud (<https://app1.susalud.gob.pe/registro/>), EsSalud (<http://ww4.essalud.gob.pe:7777/acredita/>) y RENIEC.

\* Ley 30425, que modifica el TUO de la Ley del Sistema Privado de Pensiones (...) que amplía la vigencia del Régimen Especial de Jubilación Anticipada de 21.4.2016.

\*\* Sanidad de la Marina de Guerra del Perú.

\*\*\* D.U. 017-2019 del 28.11.19, que estableció medidas para la Cobertura Universal de Salud de la población sin cobertura de seguro en el territorio nacional, mediante su afiliación a la Institución Administradora de Fondos de Aseguramiento en Salud Seguro Integral de Salud IAFAS-SIS.

### 3.6 Otros actores clave

En la Tabla No. 3.2 presentamos el perfil de otros informantes clave, entre funcionarios de la MML y docentes de la EEO:

Tabla 3.2 Perfil de otros actores clave entrevistados

Funcionarios de la MML, relacionados a la EEO	
Sr. Jorge Muñoz Wells	Alcalde de la MML. Abogado por la PUCP, con estudios sobre seguridad ciudadana y desarrollo económico en Israel y sobre gestión total en Japón, Magíster por la Universidad de Barcelona sobre Planificación Territorial y Gestión Ambiental. Fue alcalde de Miraflores en dos períodos (2011-2018). Antes, teniente alcalde regidor y director municipal de Miraflores (1996 – 1998). <sup>49</sup>
Dra. Lucía Solís Alcedo	Gerente de Desarrollo Social de la MML. Médico-cirujano, Magíster en Salud Pública y especialista en administración de salud de la UPCH, así como docente de dicha universidad. Con más de 20 años de experiencia en gestión pública, principalmente en el sector salud. <sup>50</sup>
Lic. Marlene Gonzales Bustamante	Jefe del DAIPAM-MML, Lic. en Educación y especialista en emprendimiento. Tiene a su cargo a la EEO, entre otros programas. Fue coordinadora de “Emprende Miraflores” en la Municipalidad de Miraflores (2015- 2018). Tiene 25 años en el desarrollo de habilidades blandas, productivas y de gestión para la formación de emprendedores. <sup>51</sup>
Miembros del equipo de capacitadores de SYSA Cultura Emprendedora	
Sr. Guido Sánchez Yábar	Gerente y fundador de SYSA. Economista egresado de la Universidad del Pacífico, fue director del I Concurso Nacional de Jóvenes Emprendedores “Crear para Crear”. Especialista en metodologías de capacitación CEFE, FUNDES Multimedia y otros. Fue conductor de Ventana Económica en RPP, autor de 10 libros de la Colección Pyme y director del programa “Educación Emprendedora” en colegios secundarios. Ha preparado a profesores por encargo de COSUDE-CAPLAB, PROMPYME y MAGIS-PUCP. Encargado de las clases magistrales en la EEO. <sup>52</sup>
Sra. Frida Lira Chávez	Bachiller en Economía por la UNMSM, post grado en Administración por la USIL, con Maestría en Responsabilidad Social Corporativa y Liderazgo Sostenible por la Universidad de Barcelona. Asesora de SYSA Cultura Emprendedora, “asesora de oro”, encargada de los talleres de refuerzo a las clases magistrales.

Fuente: Elaborado por las autoras con información recogida de las entrevistas a los directivos y capacitadores de la EEO (setiembre - octubre de 2021).

<sup>49</sup> [https://educast.pucp.edu.pe/speaker/3583/jorge\\_munoz\\_wells](https://educast.pucp.edu.pe/speaker/3583/jorge_munoz_wells)

<sup>50</sup> <https://www.sisol.gob.pe/consejo/dra-lucia-solis-alcedo/>

<sup>51</sup> <https://es-la.facebook.com/marlene.gonzalesbustamante.1>

<sup>52</sup> <https://pe.linkedin.com/in/guido-s%C3%A1nchez-y%C3%A1bar-73b839b>

### 3.7 Técnicas para la recolección de información

En la presente investigación se han utilizado tres técnicas de recolección de información:

- Entrevistas semiestructuradas Esta técnica fue aplicada a:
  - La muestra de los sujetos de derecho, 16 participantes certificados de la EEO
  - Tres funcionarios de la MML, responsables directa e indirectamente de la EEO.
  - Dos capacitadores de SYSA que prestaron su apoyo voluntario a la EEO.

- Recopilación documental

Ver el detalle de los textos y videos en el acápite de las fuentes secundarias.

- Observación

Esta técnica fue aplicada en dos reuniones virtuales convocadas por la MML, en las que participaron alumnos y exalumnos de la EEO.

El objetivo de la observación fue confirmar la percepción de los sujetos de derecho sobre la utilidad de lo aprendido en la EEO para la implementación de sus emprendimientos, percibir su estado de ánimo con respecto a ello y al apoyo recibido, tanto por parte de los funcionarios de la MML como de los capacitadores.

Dichas reuniones virtuales fueron:

- “Conversatorio Emprendedores de Oro”, vía *Zoom*.

Fecha: Lunes 23-ago-2021

No. de participantes: 86 personas, alumnos y exalumnos de la EEO.

Se realizó con ocasión de la celebración del Día del Adulto Mayor. Contó con la presencia de un representante del programa INNOVATE del

Ministerio de la Producción, como expositor.

- Sesión Informativa sobre el “Programa Mi Negocio Verde” de la OIT, vía *Zoom*.

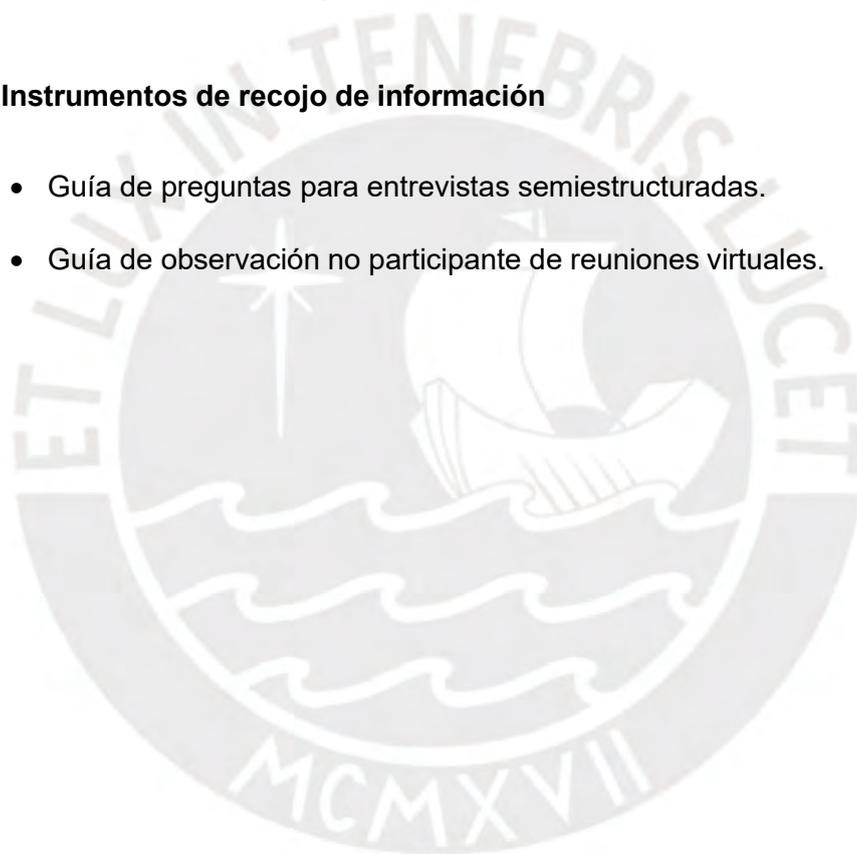
Fecha: Martes 12-oct-2021

No. de participantes: 132 personas, alumnos y exalumnos de la EEO.

Dirigida a los egresados de la EEO que quieran mejorar su producción desde la economía circular. Contó con la presencia de dos funcionarios de la OIT, como expositores.

### **3.8 Instrumentos de recojo de información**

- Guía de preguntas para entrevistas semiestructuradas.
- Guía de observación no participante de reuniones virtuales.



## **CAPÍTULO IV**

### **PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS HALLAZGOS**

Como ya se ha señalado, el objetivo general de la presente investigación es determinar los factores que han contribuido o limitado la implementación de la primera versión 2021 de la Escuela Emprendedores de Oro (EEO) ejecutada por la MML, analizando la percepción, las necesidades y expectativas de los sujetos de derecho, así como las actividades desarrolladas y los recursos asignados a la intervención, a fin de proponer medidas de mejora que fortalezcan la continuación de la EEO y su posible réplica en otros ámbitos de intervención.

Con el propósito de conocer dichos factores se ha analizado documentos referidos a la EEO, revisado la bibliografía y el marco normativo, tanto internacional como nacional, y se ha realizado el trabajo de campo, a fin de encontrar respuestas a las siguientes preguntas de investigación:

- ¿En qué medida los objetivos establecidos por la EEO respondieron a las necesidades y expectativas de los sujetos de derecho?
- ¿Los recursos con que contó la EEO contribuyeron a alcanzar sus objetivos propuestos?
- ¿Cuál es la percepción que tienen los sujetos de derecho sobre las actividades desarrolladas por la EEO?

Para dar respuesta a las mismas, se trabajó bajo los tres lineamientos siguientes:

- Adecuación de los objetivos establecidos por la EEO a las necesidades y expectativas de los sujetos de derecho.
- Contribución de los recursos de la EEO para el logro de sus objetivos.
- Percepción de los sujetos de derecho acerca de las actividades desarrolladas por la EEO.

Antes de pasar a este desarrollo, es necesario presentar la información sobre los orígenes de la EEO, obtenida a partir de la revisión documental y de la información vertida por: el alcalde Jorge Muñoz; las funcionarias Lucía Solís y Marlene

Gonzales; el profesor Guido Sánchez, líder de SYSA; y, la 'Asesora de Oro' Frida Lira.

De la revisión de la documentación<sup>53</sup> proporcionada por el DAIPAM-MML<sup>54</sup>, se pudo determinar que la EEO nace en respuesta a la difícil situación social, económica y de salud física y mental que ya venían enfrentando las PAM, que se agravó por el confinamiento obligatorio al que fueron sometidas –dada su condición de gran riesgo ante la COVID 19– y que conllevó a que tengan que dejar sus actividades laborales; incluso, hubo casos en que fueron despedidas o enviadas a la suspensión perfecta<sup>55</sup> por esta condición, dejando de generar ingresos a pesar de ser jefes de familia, muchas de ellas.

El DAIPAM había considerado que esta situación tendría una repercusión negativa en la participación social y en las relaciones familiares o amicales de las PAM, que podría impactar en sus emociones y afectos, y producir su aislamiento y exclusión social, lo que terminaría perjudicando su salud mental, y el consiguiente menoscabo de su calidad de vida y, por ende, de su bienestar.

A fin de prevenir o manejar esta crisis que afectaría a las PAM, el DAIPAM estableció estrategias orientadas a la adaptación de este sector de la población a la nueva realidad –inéditas situaciones de vida, roles y relaciones– así como el desarrollo de capacidades para su participación en la sociedad y su desarrollo económico, de la mano de una valoración de su experiencia y sabiduría.

Es así como la MML, frente a estas circunstancias de limitadas oportunidades, riesgo social y ausencia de servicios para el impulso de iniciativas económicas, de empleo, y en el marco de los derechos de las PAM, formula la “línea de emprendimiento”<sup>56</sup> para este segmento etario, a la que llama Escuela “Emprendedores de Oro”, generando toda una propuesta de inclusión digital y productiva, con el propósito de implementar un servicio público para la promoción

---

<sup>53</sup> DAIPAM-MML: Informe de la escuela “Emprendedores de oro” del 22-08-21.

<sup>54</sup> En adelante DAIPAM.

<sup>55</sup> Como señalan fuentes oficiales, “la suspensión perfecta de labores implica el cese temporal de la obligación del trabajador de prestar el servicio y la del empleador de pagar la remuneración respectiva, sin extinción del vínculo laboral; pudiendo comprender a uno o más trabajadores”.

<sup>56</sup> Es una de las tres líneas de trabajo del programa Conecta Adulto Mayor de la MML para fomentar la inclusión social, digital y productiva de la PAM, y prepararlos para una vida activa y plena. Las otras dos líneas son: línea de acompañamiento emocional telefónico “Te escucho con amor” y línea “Actívate”.

y fortalecimiento de emprendimientos de las PAM en Lima Metropolitana, preferentemente jefes de hogar desempleados debido a la pandemia, los cuales son incluidos en actividades económicas para su supervivencia, en un principio, y su posterior sostenibilidad y formalización.

Para ello, el DAIPAM tuvo la ayuda de aliados estratégicos externos, que colaboraron en diversos aspectos de la implementación de la EEO.

En cuanto al aspecto metodológico, cabe anotar que el sílabo estuvo compuesto de tres módulos (Ideas de negocio, Finanzas para emprender, Marketing y formalización). Para su desarrollo el DAIPAM contó con el apoyo de:

- SYSA Cultura Emprendedora<sup>57</sup>, que estuvo a cargo del diseño del sílabo de capacitación y de la implementación de los dos primeros módulos de la EEO –I) Ideas de negocio, II) Finanzas para emprender– convocó a ocho empresarios capacitados en la metodología SYSA, quienes asesoraron de manera grupal y personalizada a los emprendedores de oro.
- COFIDE, que estuvo a cargo del módulo III: “*Marketing* y formalización”.

En la presente tesis se analiza con detalle la participación de SYSA, ya que fue muy importante en cuanto al diseño de la metodología y el desenvolvimiento de los dos primeros módulos.

A partir de las entrevistas que hicieramos al alcalde Muñoz, así como a las dos funcionarias responsables directas de la ejecución de la EEO y a dos capacitadores de SYSA, se pudo conocer más detalles sobre los antecedentes de la creación de esta escuela, complementando la información obtenida mediante la revisión documental.

En primer lugar, se presentan las declaraciones del Alcalde de la MML:

“La idea surge en este marco de la pandemia debido a que, según los datos del INEI, el 25% de la población adulta mayor en el Perú son jefes de familia. Ante esto –la situación tan dramática que sufrieron a nivel de salud, a nivel social y a nivel económico– es que se crea la primera Escuela de Emprendedores de Oro, dirigida especialmente a este grupo etario como una alternativa de fortalecimiento de capacidades para la gestión de su emprendimiento y su sostenibilidad económica. Para implementar esta escuela, contamos con la

---

<sup>57</sup> En adelante SYSA.

participación de otras instituciones, y esto hace algo que a mí siempre me ha gustado, que es la generación de alianzas, contemplada por el 17° Objetivo de Desarrollo Sostenible; porque cuando uno se alía con otra persona u otra institución, lo que hace es potenciar mucho más el producto del trabajo.

Vale la pena resaltar que, en esta Escuela de Emprendedores de Oro, no solamente se ha hecho el trabajo para las personas que están vinculadas a la MML, sino que también esta semilla nos llevará a capacitar a 27 gobiernos locales de Lima, para que se reproduzca y genere un impacto ciudadano muy fuerte, muy grande, y que a las personas de la maravillosa edad madura se las pueda posicionar en un rol y en un lugar de utilidad en la sociedad. Creo que eso realmente tiene muchísimo valor y ayuda a fortalecer la salud y una dinámica social, y por qué no, también a darles [a las PAM] una potencialidad económica con estos emprendimientos y a que estén en contacto con otras personas y que se minimice la brecha de exclusión digital que todavía existe en el país, que se ve mucho más reflejada en las personas mayores”. (Entrevista al alcalde Jorge Muñoz, 2021)

Al respecto, se constata el hecho de que el alcalde Muñoz remarca el cumplimiento del Objetivo 17 de los ODS, referido a la *Alianza para lograr objetivos*. Y es que, en este caso, el DAIPAM actuó de manera creativa al tocar puertas buscando el apoyo de aliados del “ecosistema emprendedor”<sup>58</sup>, soporte que fue muy importante para sacar adelante la EEO, considerando que no tenía recursos asignados en el presupuesto municipal del ejercicio 2021.

A continuación, se presentan las declaraciones de las dos funcionarias responsables directas de la EEO:

“En el mes de julio del 2020, la Municipalidad de Lima comenzó a gestar lo que hoy es la iniciativa ‘Emprendedores de Oro’ debido a que la emergencia sanitaria exacerbó la vulnerabilidad de los adultos mayores, no solo desde el aspecto de la salud, sino también desde su vulnerabilidad social y económica, agudizada por el aislamiento físico y la exclusión digital en la que muchos de ellos se encontraban. Debido a ello, se toma la decisión de implementar la EEO para solucionar el principal problema de la población adulta mayor, que era el económico, permitiéndoles generar sus propios ingresos, fortaleciendo sus capacidades para el autoempleo y fomentando un envejecimiento activo, saludable e inclusivo. No fue una decisión unilateral de la Municipalidad Metropolitana de Lima, sino un proceso en conjunto con la población adulta mayor. Los factores considerados fueron: el compromiso de los adultos mayores; la capacidad, especialidad, compromiso y esfuerzo de todo el

---

<sup>58</sup> “Conjunto de agentes públicos y privados que favorecen el emprendimiento en una región y que pueden ayudarte con la puesta en marcha de tu empresa, llamado también ecosistema de innovación”. En: <https://mentorday.es/wikitips/ecosistema-emprendedor/>

equipo de la Gerencia de Desarrollo Social de la MML, que trabaja con la población adulta mayor; así como, la alianza con instituciones privadas”. (Entrevista a Lucía Solís, 2021)

“Cuando viene la pandemia [...] los participantes no podían salir y tenían que producir dentro de su casa y vender sus productos a personas cercanas. Y así nace esta línea de emprendimiento. Se convoca a todo un grupo del ecosistema; entonces, se llamó a varias entidades, de alto nivel, dedicadas al tema, entre éstas, SYSA Cultura Emprendedora, del señor Guido Sánchez Yábar [...] que armaron el syllabus. Después, hablaron con el área de prensa (de la MML) para difundir el proyecto y, en los primeros días de enero, se publicó una nota de prensa en el diario El Peruano, y un anuncio que se difunde a través de las redes sociales, incluido el Facebook de la Municipalidad”. (Entrevista a Marlene Gonzales, 2021)

En tercer lugar, se presentan las declaraciones del profesor, Guido Sánchez, líder de SYSA, y de la asesora Frida Lira:

“[...] entonces llega la pandemia, me llama Marlene de la Municipalidad de Lima y me dice que tenían un grupo de instituciones, entre ellas, Kunan, que está realizando un concurso creando la categoría Adulto Imparable, para lo cual estaban necesitando alguien que represente al adulto mayor emprendedor y que habían pensado en mí, en base a que seguía trabajando y cumpliendo mis sueños. En fin, me convenció para representar al adulto que, supuestamente con mi ejemplo, íbamos a inspirar. De inmediato, iniciamos una serie de reuniones y, la verdad, que eran largas y parecían interminables, sin concretarse alguna acción.

Estando próximo el aniversario de nuestra querida Lima, Marlene me dice: 'Guido, ya no podemos esperar, tenemos que iniciar el proyecto en favor de las personas mayores'. No sé si ya estaban involucradas todas esas otras organizaciones, pero en ese momento decidimos con Marlene sacar adelante la Escuela Emprendedores de Oro, así la llamamos.

Yo me ofrecí y le dije: 'Mira Marlene, tú sabes que este es mi trabajo y sabes que además ya he hecho varios cursos virtuales, y hemos visto que funcionan las virtualidades, entonces lancemos la Escuela, hagamos la convocatoria, a partir de hoy ya menos reuniones, pasemos a la acción y lancémosla, y me ofrezco a darles cinco semanas de entrenamiento. La Municipalidad tiene recursos, cuenta con personal que nos puede ayudar. Llamamos a nuestros amigos de COFIDE, en fin, ya vemos cómo obtenemos los recursos para la implementación del programa'.

Le pareció muy bien y lanzamos el programa para hacer un piloto; nuestra más optimista **proyección de participación** fue de **25 personas**. Ese era nuestro más grande sueño, lograr que participaran 25 personas”. (Entrevista a Guido Sánchez, 2021)

“Les estaba contando que esta pandemia ha traído para mí diferentes tipos de bendiciones, porque fuimos convocados a un programa piloto [refiriéndose a la primera EEO]; fue toda una

sorpresa y más que todo, un regalo, porque con un grupo de amigos y con Guido Sánchez Yábar, con quien llevamos nosotros una formación como facilitadores en *Zoom* en este método, que él tiene para formar empresarios; nuestra idea era colaborar en medio de esta pandemia con muchas personas que, dadas las circunstancias, estaban desempleadas y no sabían qué hacer con esta nueva realidad. Creo que, sumando entre toda nuestra experiencia y también nuestras ganas de ayudar, nos convocó la vida en este proyecto en común y fue así como nos formamos en el método que Guido ha desarrollado por mucho tiempo; pero no teníamos público al cual dirigirnos. Entonces, cuando lo convoca la Municipalidad de Lima para hacer este programa piloto, Guido pensó en este equipo de mujeres, porque somos todas mujeres las que formamos 'Mujeres que trascienden'. [...] Entonces había muchos desafíos a superar, llevando justamente a que los adultos mayores puedan emprender, a que ellos, con su experiencia, toda esa juventud acumulada como yo le digo, la puedan volcar a la práctica y empezar a generar recursos, desarrollando cualquier idea de negocio que ellos pudieran tener. Y así fue, así empezamos, nos organizamos, nos preparamos para poder llevar bien el método SYSA para el desarrollo y la formación de estos. Podríamos decir, ni siquiera microempresarios, les llamamos, nano-empresarios, porque algunos eran pequeñitos, pequeñitos [...]". (Entrevista a Frida Lira, 2021)

Por todo lo escrito y declarado, podemos remarcar el hecho de que la EEO fue creada a fin de contribuir a que los adultos mayores pudieran capacitarse para desarrollar sus ideas de negocios, en un contexto de emergencia sanitaria.

Además, se debe resaltar la creatividad del equipo del DAIPAM-MML que, al no contar con suficientes recursos, buscó aliados estratégicos en el sector privado del ecosistema emprendedor, lo que les permitió aplicar una metodología pertinente para el logro del objetivo de la EEO.

#### **4.1 LINEAMIENTO 1: ADECUACIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTABLECIDOS POR LA EEO A LAS NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE LOS SUJETOS DE DERECHO.**

La pertinencia de una intervención se hace efectiva por la habilidad para dar respuesta a las carencias reales de los sujetos de derecho. En ese marco, esta investigación pretende determinar si los objetivos establecidos por la EEO guardan relación con dichas necesidades y expectativas, a partir de la mirada de los propios sujetos de derecho.

Por tanto, la primera pregunta que se planteó en la investigación fue la siguiente:

**¿En qué medida los objetivos establecidos por la EEO respondieron a las necesidades y expectativas de los sujetos de derecho?**

En cuanto a este primer lineamiento, se analizaron los siguientes subtemas, a base de las variables formuladas para la presente investigación, obteniendo los siguientes hallazgos:

##### **4.1.1 Objetivos de la EEO**

A fin de conocer los objetivos establecidos para la EEO, se entrevistó al Alcalde, así como a las funcionarias de la MML, responsables directas de la implementación de esta.

Como se puede deducir de lo expuesto en los antecedentes, para el Alcalde, los objetivos de la EEO, fueron:

*“dar a los adultos mayores jefes de hogar afectados por la pandemia, una alternativa de fortalecimiento de capacidades para la gestión de sus emprendimientos y su sostenibilidad económica; fortalecer su salud, dándoles una dinámica social al ponerlos en contacto con otras personas y minimizando la brecha de exclusión digital que mantienen respecto al resto de la sociedad”. (Entrevista a Jorge Muñoz, 2021)*

Por otro lado, Lucía Solís declara que:

*“el objetivo de la EEO fue ayudar al adulto mayor en la generación de recursos económicos, a través de la puesta en marcha de un emprendimiento, para permitirles cubrir algunas necesidades básicas de alimentación, atención en salud física y mental, entre otras”. (Entrevista a Lucía Solís, 2021)*

Igualmente, Marlene Gonzáles expresa que:

*“el objetivo de la EEO fue llegar a las PAM para capacitarlas en gestión empresarial y puedan autosostenerse en época de pandemia. Asimismo, señala que la EEO dio un soporte emocional muy importante y necesario, dada la coyuntura, a través de asesorías personalizadas”. (Entrevista a Marlene Gonzáles, 2021)*

#### 4.1.2 Necesidades y expectativas de los sujetos de derecho

A fin de conocer las necesidades y expectativas que tuvieron los sujetos de derecho al momento de ingresar a la escuela, se hizo varias preguntas a los participantes de la EEO entrevistados.

Una primera pregunta estuvo relacionada con el nivel de empleo, que muestra la clasificación de la población según su participación en el mercado de trabajo. La formulación de la pregunta se basó en la siguiente estructura:

Tabla 4.1 Estructura de la participación de la PET<sup>59</sup> en el mercado de trabajo

Categoría	Participación en el mercado de trabajo
Ocupado	Trabajaba para alguien (trabajador dependiente)
	Trabajaba por su cuenta (trabajador independiente)
Desocupado	No trabajaba, pero buscaba trabajo o deseaba trabajar
Inactivo	No trabajaba, pero no buscaba trabajo ni deseaba trabajar

Elaboración propia.  
Fuente: (INEI 2017).

En tal sentido, se formuló la siguiente pregunta:

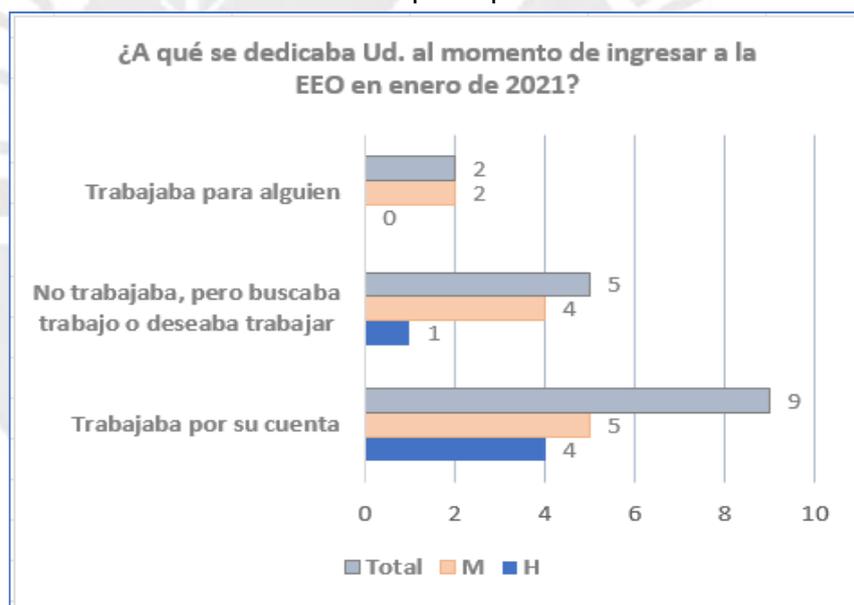
**¿A qué se dedicaba al momento de ingresar a la EEO en enero de 2021?**

<sup>59</sup> Población de 14 años a más.

Como se aprecia en el Gráfico 4.1, los hallazgos dan cuenta que nueve de los participantes entrevistados trabajaban de manera independiente; cinco no trabajaban, pero buscaban trabajo o deseaban trabajar; y, dos trabajaban para alguien o como dependiente. Ello indicaría que su participación en la EEO, podría haber respondido, por un lado, a la necesidad de contar con mayores ingresos, y por ello necesitaban capacitarse para mejorar su actividad independiente, o a la necesidad de tener una actividad en la cual podían sentirse útiles y también generar ingresos para satisfacer sus necesidades básicas.

Al respecto, según expresa Guido Sánchez, las motivaciones de los participantes fueron obtener mayores ingresos, tener el tiempo ocupado y “sentirse vivos”.

Gráfico 4.1 Nivel de actividad de los participantes de la EEO entrevistados



Fuente: Elaboración propia con información recogida de las entrevistas a los participantes de la EEO. Octubre de 2021.

Recordemos que, en enero de 2021, nos encontrábamos en plena segunda ola de la COVID-19. La situación era crítica, el número de infectados y fallecidos crecía exponencialmente; las vacunas aún no habían llegado al país, el Gobierno había extendido el estado de emergencia sanitaria y continuaba restringido el desplazamiento de las personas mayores de 65, viéndose éstas impedidas de retomar sus

actividades de subsistencia, lo que impactó negativamente en su economía familiar y en su salud mental, por la pérdida del contacto con sus vínculos afectivos y el dejar de participar en su comunidad, por sus sentimientos de temor y angustia frente a este nuevo virus y, en muchos casos, por estar viviendo momentos de profunda tristeza y duelo si alguien de su familia o del entorno cercano enfermaba y fallecía.

Dado todo este contexto, consideramos que, si bien los participantes entrevistados no lo expresaron en un primer momento, ellos necesitaban sentirse acompañados y escuchados, además de útiles y, en ese sentido, el papel que tuvo la EEO fue vital.

Al respecto, la asesora del equipo de capacitación revela cuán difícil era la situación que atravesaban muchos de los participantes:

“[...] así fue esa 'diosidencia'<sup>60</sup> como le llamo yo, nació este piloto de trabajar con adultos mayores, un público que en estas circunstancias de pandemia, era un público vulnerable, aislado, personas que a pesar de su edad estaban activas, generando ingresos en diferentes tipos de actividades, pero que con la pandemia y el riesgo que ellos llevaban de salud, tuvieron este aislamiento en sus domicilios, no pudiendo salir, no relacionándose ya más con las personas, alejados, y con esa dificultad de la tecnología, a la que no están habituados. Son muy pocos los que son tecnológicos [...] Se han desarrollado diferentes tipos de emprendimientos, desde vender alcohol, muchos productos de manualidades, productos elaborados por ellos mismos (tamales, mermeladas), hubo un proyecto muy lindo de apicultura [...] Ahora, ellos incluso desde su hogar seguían trabajando, empezaron a poner en la puerta de su casa para vender alcohol, mascarillas, de alguna manera tenían que 'recursearse', porque estas personas, por lo general, eran ambulantes o trabajaban en mercados o desarrollan algún tipo de manualidad; pero, entre las que estaban en una asociación o en una comunidad de tejedoras, muchas murieron, muchas estaban enfermas, estaban deprimidas. Al final del programa, claramente se vio que los mismos participantes testimoniaron, 'nosotros estábamos para morir y ustedes nos han devuelto la vida, las ganas para vivir', eso para nosotros fue un salario emocional gigante”. (Entrevista a Frida Lira, 2021)

Dichas apreciaciones las vemos expresadas por los mismos participantes entrevistados, a continuación:

---

<sup>60</sup> Hacía referencia a una coincidencia divina.

E2<sup>61</sup> quería ayudar a uno de sus hijos que quedó sin trabajo por la pandemia, por lo que él y su esposa hicieron el emprendimiento.

E3 quería ocuparse en algo para no estar muy tensa con el COVID, aprender, y encontró el anuncio y le interesó, porque siempre le ha gustado vender algo, ha vendido de todo.

E5, tuvo un derrame cerebral, que afectó su actividad profesional como contadora. Estuvo muchos años tratando de restablecerse y, a raíz de ello, incursionó en manualidades como terapia que le ayudaba a mejorar el movimiento fino, sobre todo. En el 2017, empezó a reactivarse en su profesión. Durante la pandemia estuvo pasando por una situación económica crítica, por lo que necesitaba complementar sus ingresos con la venta de sus productos manuales; pero, observó que su punto débil eran las ventas, el marketing. Entonces, un familiar le habló sobre la EEO, y quiso entrar para aprender, era justo lo que necesitaba.

E14 señala: “La circunstancia misma en que estábamos nosotros, durante el primer año de pandemia, era un momento en que ya no se podía hacer más nada y estábamos en casa. Mi hermana al igual que yo necesitábamos una mayor preparación y justo esta capacitación nos vino como anillo al dedo”.

E16 expresó: “Porque me daba la oportunidad de emprender algo, ya que me dedicaba a hacer movilidad escolar y al no haber clases, me quedé en el aire. Me acuerdo de que teníamos que empezar clases un martes, más el lunes salió el anuncio que se suspendía todo, y para esto yo ya había invertido. Para iniciar clases nosotros preparamos el carro, sacamos todos los permisos, renovamos todo y estaba lista para empezar clases, cuando de la noche a la mañana se cerró todo. Entonces, económicamente, yo estaba un poco golpeada y atada de manos. ¿Qué hacer? Mil cosas que le vienen a uno a la cabeza, pero también a la vez con mucho temor de emprender algo. La pandemia era una cosa, o te amarras la barriga o te arriesgas a salir ¿no? Entonces, esto fue una buena oportunidad, o sea, me atrajo la posibilidad de poder emprender”.

La siguiente pregunta que se hizo a los participantes de la EEO, permitió indagar sobre sus expectativas al momento de inscribirse en la escuela y constatar su necesidad de capacitarse para mejorar su actividad independiente o su necesidad de tener una actividad en la cual podía sentirse útil y generar ingresos para satisfacer sus necesidades básicas:

### **¿Por qué se inscribió en la EEO?**

---

<sup>61</sup> En la presente investigación y a efectos de guardar la mayor confidencialidad con la información facilitada por los participantes de la EEO entrevistados, se les identifica utilizando un código que consta de la letra E más un número arábigo.

En la Tabla 4.2 y en el gráfico correspondiente<sup>62</sup>, se muestran sus respuestas, según frecuencia, en orden decreciente:

Tabla 4.2 Expectativas de los participantes entrevistados

¿Por qué se inscribió en la EEO?	No. de Respuestas
Capacitarse para el emprendimiento	12
Desear un autoempleo	7
Ingresos adicionales	7
Tener o ampliar su red de amigos	2
Ser considerado y/o recibir afecto	0
Total	28

Fuente: Elaboración propia con información recogida de las entrevistas a los participantes de la EEO. Octubre de 2021.

Evidenciamos que:

- La mayor parte se inscribió en la EEO porque esperaba capacitarse para el emprendimiento, tener un autoempleo y/o ingresos adicionales.
- Muy pocos expresaron que lo hicieron para tener o ampliar su red de amigos y ninguno expresó la necesidad de ser considerado y/o recibir afecto.

A continuación, reseñamos algunas de sus respuestas:

E6 señaló: “Bueno, a mí lo que más me atrajo, es el nombre que decía ‘emprendedores’. Quería saber qué significa emprender realmente [...], que nos den también algunos alcances sobre lo que es el emprendimiento, cómo hacer, y, así pues, uno va descubriendo que las cosas que uno ya hace son realmente un emprendimiento [en referencia a las clases particulares que daba a escolares]”.

E15 dijo: “Por el contenido del anuncio, que incluía finanzas, costo, precio. Caramba, estaba todo lo que yo más o menos tenía en mente, pero lo tenía en desorden. Era a lo que yo aspiraba, lo que yo quería. Y lo más importante, es que era gratis”.

E16 expresó: “Porque esto fue una buena oportunidad, me daba la posibilidad de poder emprender algo”.

Sin embargo, como ya se expresó, y se verá más adelante, un valor

<sup>62</sup> Los gráficos de las tablas 4.2 en adelante se presentan en el Anexo 4.1.

agregado de la EEO fue el soporte afectivo, brindado por los asesores e incluso, por los compañeros de escuela.

Sobre el tema, Lucía Solís declara que la principal expectativa de los participantes fue la de contar con algún tipo de solvencia económica que cubriera sus necesidades elementales. Y agrega que se ha identificado y cubierto dichas necesidades y expectativas, incorporándolas en el proyecto.

#### 4.1.3 Correspondencia entre las necesidades y expectativas de los sujetos de derecho y los objetivos de la EEO

Para determinar el nivel de correspondencia entre las necesidades y expectativas de los sujetos de derecho entrevistados y los objetivos establecidos por la EEO, se les hizo las siguientes preguntas:

**¿Recuerda cuál es el objetivo de la EEO?**

**¿Cree que se cumplió ese objetivo?**

Según la Tabla 4.3, 15 de los 16 entrevistados entendían como objetivo de la EEO, el capacitarlos para emprender y ser útiles y que dicho objetivo se cumplió, acorde con sus expectativas.

Tabla 4.3 Ocupación de los participantes entrevistados y objetivos de la EEO

Respuesta	¿A qué se dedicaba Ud. al momento de ingresar a la EEO en enero 2021?	¿Recuerda usted cuál es el objetivo de la EEO?	¿Cree usted que se cumplió ese objetivo?
Trabajaba por su cuenta	8		
No trabajaba, pero buscaba trabajo o deseaba trabajar	5		
Trabajaba para alguien	3		
No trabajaba, no buscaba ni deseaba trabajar	0		
Capacitar para emprender		15	
Ser útiles		1	
Sí			15
No			1
Total	16	16	16

Fuente: Elaboración propia con información recogida de las entrevistas a los participantes de la EEO. Octubre de 2021.

Tal vez, la correspondencia entre el objetivo de la EEO y las necesidades de

los adultos mayores fue la que despertó un gran interés entre ellos y así lo afirma Marlene Gonzales:

“Ante la convocatoria, se inscribieron 1.500; se hizo la depuración y quedaron 750, que eran mayores de 55 años en promedio, pero la mayoría han sido adultos mayores, aun cuando se ha recibido a pocas personas un poco menores [...] La EEO tuvo una gran acogida por la necesidad, las personas estaban en sus casas deprimiéndose, no sabiendo qué hacer, por dónde empezar y ven la publicidad y se inscriben. Por la necesidad de las personas de emprender y hacer algo”.

Igualmente, Frida Lira señala:

“El indicador de deserción es más o menos la tercera parte. Hubo más de 700 inscritos que empezaron el curso, pero en el camino fueron desertando por diferentes motivos. Principalmente, por la accesibilidad a la tecnología o al Internet, también por estar de duelo –habían perdido amigos, familiares, acuérdense que estábamos en plena pandemia en inicios de este año, en plena segunda ola– o porque estaban en una situación muy precaria. Hay que entender la realidad que vivían estas personas, en su mayoría con más de 65 años, con muchos vacíos en su preparación, mucha formación empírica, y además que han vivido situaciones difíciles, que resaltan su resiliencia, su optimismo, su experiencia y su valentía para enfrentarlas”.

Para ahondar más sobre las expectativas de los participantes entrevistados respecto de la capacitación ofrecida por la EEO, se analizan las respuestas a la pregunta:

### **¿Esperaba usted que la EEO le capacitara en ...?**

En la Tabla 4.4 y en el gráfico correspondiente, se observa que:

- El tipo de capacitación con el más alto número de respuestas de los participantes entrevistados fue la elaboración de planes de negocios.
- Le siguen, en orden de elección: el uso de Office (Word, PowerPoint, etc.), el manejo de aplicativos digitales como *Zoom*, *Canvas*, etc., el manejo de equipos de cómputo u otros aparatos digitales y, finalmente, alguna manualidad u otra actividad productiva.

Ello coincide con el objetivo de la EEO de capacitar a los adultos mayores en gestión empresarial, para que puedan autosostenerse. Sin embargo,

las otras capacitaciones no son menos importantes porque sirven de apoyo a la primera, salvo la capacitación en manualidades.

Tabla 4.4 Expectativas de capacitación de los participantes entrevistados

¿Esperaba usted que la EEO le capacitara en ...?	No. de respuestas
En la elaboración de planes de negocios	13
En el uso del Office (Word, PowerPoint, etc.)	5
En el manejo de aplicativos digitales como <i>Zoom</i> , <i>Canvas</i> , etc.	4
En el manejo de equipos de cómputo u otros aparatos digitales	3
En alguna manualidad u otra actividad productiva	2
<b>Total</b>	<b>27</b>

Fuente: Elaboración propia con información recogida de las entrevistas a los participantes de la EEO. Octubre de 2021.

En consonancia con su objetivo, la EEO ofrecía clases magistrales y asesorías de emprendimiento. Paralelamente, llevaba a cabo talleres productivos orientados a la rápida obtención de ingresos, que permitieran a los participantes sobrevivir –entrevista a Marlene Gonzales–. También otras dependencias de la MML realizaban talleres de inclusión digital.

De otra parte, para conocer las actividades en las que participaron los entrevistados, se hizo la siguiente pregunta:

**¿En qué actividades de la EEO participó usted?**

El detalle se puede apreciar en la Tabla 4.5 y gráfico correspondiente

Tabla 4.5 Actividades de la EEO en que participaron los entrevistados

¿En qué actividades de la EEO participó usted?	No. de respuestas
Clases magistrales de emprendimiento	16
Asesorías de emprendimiento	16
Talleres productivos	7
Talleres de inclusión digital	3
NR	1
<b>Total</b>	<b>43</b>

Fuente: Elaboración propia con información recogida de las entrevistas a los participantes de la EEO. Octubre de 2021.

Al respecto, se evidencia que:

- Todos los entrevistados participaron en las clases magistrales y asesorías de emprendimiento, que eran requisito para su certificación.
- Casi la mitad de ellos participó también en los talleres productivos, los cuales eran actividades complementarias.
- Una menor parte había participado en los talleres de inclusión digital, que periódicamente ofrece otra área de la MML, para adquirir destreza en el uso de las TIC.

A base de los dos últimos hallazgos, se puede afirmar que los talleres complementarios ofrecidos por la MML, especialmente los productivos, tenían demanda y gracias a su implementación, estaban satisfaciendo una necesidad urgente por parte de los participantes, aunque no fuera la actividad principal de la escuela.

Según lo ya señalado, un valor agregado de la EEO fue el apoyo emocional a sus participantes. Para averiguar ello se hizo la pregunta:

**¿Usted esperaba que la EEO le brindara ayuda y/o soporte emocional?**

La segunda columna de la Tabla 4.6 y el gráfico correspondiente, nos responden.

Tabla 4.6 Expectativas de los participantes entrevistados sobre el apoyo emocional y otros temas

Respuestas	¿Usted esperaba que la EEO le brindara ayuda y/o soporte emocional?	¿Hay algo más que usted esperaba de la EEO que no hayamos mencionado y desearía agregar?
Sí	7	
No	7	
NR	2	
Expectativas/percepciones positivas		9
Expectativas/percepciones críticas		7
Total	16	16

Fuente: Elaboración propia con información recogida de las entrevistas a los participantes de la EEO. Octubre de 2021.

Se evidencia que la mitad de los participantes entrevistados esperaba dicho apoyo y la otra mitad, no, presumiblemente, porque no era un ofrecimiento de la EEO y creían no necesitarlo. Al respecto, Frida Lira,

expresó que, al término de la escuela se formó un grupo de WhatsApp que reúne a los egresados, que, en cierta medida, sirve de apoyo emocional y que, al momento de realizar la entrevista, seguía activo.

A fin de averiguar sobre otras expectativas más, se formula la pregunta:

**¿Hay algo más que usted esperaba de la EEO que no hayamos mencionado y desearía agregar?**

En la tercera columna de la misma tabla se ha incluido otras expectativas y/o percepciones agregadas por los participantes entrevistados. ¿Por qué expectativas y/o percepciones? Pues, simplemente, porque los participantes entrevistados las mezclan en sus respuestas, ya que la entrevista fue hecha cuando ya habían egresado de la EEO y en su memoria se mezclan: lo que ellos esperaban antes de inscribirse y lo que ellos perciben de su experiencia en las aulas virtuales.

Estas expectativas y/o percepciones son de dos tipos:

- Expectativas/percepciones positivas, dentro de las que se incluyen las siguientes respuestas:
  - “En ningún momento nos hemos sentido solos”.
  - “Las clases fueron amenas”.
  - “Los docentes eran capacitados”.
  - “Que este programa no se acabe, ni por periodo político del alcalde, sino que se institucionalice”.
- Expectativas/percepciones críticas, expresadas a través de respuestas, como:
  - “Debe enseñársenos cómo se maneja cada una de las partes tecnológicas”.
  - “Había temas que podrían haberse dado en dos charlas”.
  - “Los jóvenes que dominan mucho los temas online y virtuales hablan superrápido, y abarcan muchísimos temas, muchísimos temas y se nos va”.
  - “Poner más énfasis en la participación en las ferias”.
  - “Personalizar el acompañamiento en la implementación del plan de empresa.”
  - “Dar soporte psicológico, porque en los emprendimientos no todo es auge, hay muchas dificultades”.

En resumen, los objetivos establecidos por la EEO se adecuaron en muy alto grado a las necesidades y expectativas de los sujetos de derecho, al evidenciarse que su participación habría respondido a su necesidad de capacitarse para, por un lado, mejorar su actividad independiente y poder a futuro generar ingresos adicionales y, por otro, para tener un autoempleo que les permita sentirse útiles y satisfacer sus necesidades básicas; todo lo cual coincide con el objetivo de la EEO, cual es capacitar a los adultos mayores en gestión empresarial, para que pudieran autosostenerse. La mayoría de entrevistados conceptuó que el objetivo de la EEO era el capacitarlos para emprender y sentirse útiles y que dicho objetivo se cumplió, acorde con sus expectativas.

Desde el quehacer social, para que las personas vulnerables puedan ejercer sin cortapisas sus derechos y su ciudadanía, es medular su plena inclusión, lo que se logra fundamentalmente a través de la educación y de la mejora de sus capacidades; ya que estas amplían el abanico de sus oportunidades, permitiéndoles tener una vida productiva y creativa que guarde correspondencia con sus necesidades y expectativas, dándoles un verdadero significado y sentido a sus vidas.

Desde el punto de vista de los derechos humanos, y como ya se mencionó en el acápite correspondiente, son deberes fundamentales del Estado su observancia, protección, defensa y fomento. La comunidad internacional de la que formamos parte es garante de su cumplimiento; asimismo, nuestra legislación hace obligatoria su progresividad.

De acuerdo con lo observado, tanto en las declaraciones de las autoridades, como de los capacitadores y los participantes entrevistados, la EEO ha cumplido con salvaguardar, dentro del área de su competencia, los derechos de las PAM y particularmente, en lo referido a los derechos relacionados directamente a su diario quehacer, los mismos que son: *“Una vida digna, plena, independiente, autónoma y saludable; la igualdad de oportunidades; el acceder a programas de educación y capacitación; y el participar activamente en las esferas social, laboral, económica, cultural y política del país”* (Ley No. 30490).

## **4.2 LINEAMIENTO 2: CONTRIBUCIÓN DE LOS RECURSOS DE LA EEO PARA EL LOGRO DE SUS OBJETIVOS**

Toda intervención conlleva la realización de una serie de actividades, orientadas al logro de los objetivos propuestos. La ejecución de estas requiere contar con recursos, principalmente, materiales, tecnológicos, humanos y financieros. En ese sentido, la segunda pregunta que se planteó en la investigación, fue:

### **¿Los recursos con que contó la EEO contribuyeron a alcanzar sus objetivos propuestos?**

Para responder a esta pregunta, en el análisis se indagó sobre la disponibilidad y uso de los recursos comunicacionales para la difusión de la EEO, de los recursos metodológicos, humanos, tecnológicos y financieros.

En cuanto a este segundo lineamiento, se analizaron los subtemas, a base de las variables formuladas para la presente investigación, obteniendo los siguientes hallazgos:

#### **4.2.1 Recursos comunicacionales para la actividad de difusión de la EEO**

La MML a través de una nota de prensa difundió el lanzamiento de la primera escuela municipal “Emprendedores de Oro”, el 13 de enero de 2021. Dicha nota fue publicada en El Peruano y otros medios de comunicación (ver Anexo 4.2); y, en la página web y las redes sociales de la MML. En paralelo, la Gerencia de Desarrollo Social de la MML publicó un anuncio en su página de Facebook (ver Anexo 4.3), la cual contaba con alrededor de 25,000 seguidores al iniciarse la EEO. El anuncio fue publicado también en otras webs o redes sociales como el portal web MediaLab UNMSM<sup>63</sup> y Netlima<sup>64</sup>, entre otros<sup>65</sup>.

<sup>63</sup> <https://medialab.unmsm.edu.pe/chiqaqnews/borrador//>

<sup>64</sup> <https://m.facebook.com/bioincuba/photos/a.850854594938848/4119359041421704/?type=3>

<sup>65</sup> <https://www.formate.pe/informacion-Municipalidad-lima-lanza-escuela-emprendimiento-virtual-adultos-mayores-7541.html> y <http://prensa-oficial-estado.deperu.com/2020/09/municipalidad-de-lima-lanza-la-primera.html>

El anuncio cumplía con las siguientes características definidas por Gomez como “componentes clave de un mensaje publicitario efectivo: 1) Era de fácil entendimiento, por su lenguaje claro y conciso; 2) Era focalizado, directo y creíble” (2014).

Además:

- Estaba ilustrado con gráficos sugerentes.
- Tenía información completa.
- Brindaba varios medios de contacto, facilitándose enormemente la inscripción de los adultos mayores interesados en matricularse.

Gráfico 4.2 Componentes de un mensaje efectivo



Fuente: GOMEZ, Carlos. 2014. Cinco componentes de un mensaje bien pensado.

Todas las cualidades antes señaladas hicieron que el anuncio transmitiera un mensaje efectivo, orientado al adulto mayor, que era el público objetivo. Su brevedad y concreción hicieron que el adulto mayor requiriera menos tiempo y esfuerzo para entenderlo. Daba un mensaje directo que iba al punto, dando una razón concreta, que transmitía un beneficio e invitaba a tomar una acción. Un valor adicional era su credibilidad, dado el respaldo de la MML.

La efectividad de un anuncio no depende de su apariencia o del uso de un lenguaje sofisticado, sino de resultados, con que el público objetivo lo reconozca y tome interés procediendo al siguiente paso, que, en este caso, era registrarse en la EEO (Gómez, 2014).

La inscripción de los interesados se hizo a través de un formulario que creó la MML en Google Formularios, en el cual se solicitaban datos básicos de los participantes. (Ver Anexo 4.4).

De otra parte, a fin de averiguar cuáles fueron los medios a través de los que esta convocatoria llegó a los participantes entrevistados, la atracción que causó en ellos el anuncio, y si fue requerida alguna explicación adicional, se hizo las siguientes preguntas:

**¿Cómo se enteró usted de la EEO?**

**¿Qué es lo que más le atrajo del anuncio?**

**¿Antes de ingresar a la EEO le explicaron de qué se trataba?**

Las respuestas se muestran en la Tabla 4.7 y gráficos correspondientes. En estos se puede apreciar que:

- Los medios principales por los que se enteraron acerca de la EEO fueron las redes sociales (WhatsApp y Facebook). Esto querría decir que la difusión a través de este medio tuvo un gran alcance en el público objetivo, a pesar de las dificultades que algunos adultos mayores pudieran tener como usuarios y receptores del mensaje. Además, manifestaron que se enteraron a través de los grupos de WhatsApp a los que pertenecían, como: asociaciones de adultos mayores, comités vecinales y CIAM; y, que se encontraban vinculados o que mantenían contacto con la MML.
- Lo que más les impresionó de la convocatoria fue la posibilidad de capacitarse para el emprendimiento y/o tener una empresa, lo que apuntaría a la generación de ingresos.
- No todos recibieron una explicación adicional, porque el contenido del anuncio era claro, con la información necesaria para que se

inscriban, sin requerir mayor detalle. En otros casos, el amigo o familiar que les hizo saber sobre la convocatoria, fue quien les proporcionó la información.

Tabla 4.7 Medios de convocatoria e impacto en los participantes entrevistados

Respuesta	¿Cómo se enteró usted de la EEO?	¿Qué es lo que más le atrajo del anuncio?	¿Antes de ingresar a la EEO le explicaron de qué se trataba?
WhatsApp	6		
Facebook	6		
Amigo o familiar	3		
Anuncio en la Web	1		
Capacitarse para el emprendimiento		7	
La posibilidad de tener una empresa		5	
Aprender u ocuparse de algo		2	
Tener un ingreso adicional		1	
Ayudar a uno de sus hijos		1	
No			10
Sí			6
Total	16	16	16

Fuente: Elaboración propia con información recogida de las entrevistas a los participantes de la EEO. Octubre de 2021.

Respecto a la difusión, Marlene Gonzales señaló lo siguiente:

“[...] cuando le mandé la propuesta al gerente de Desarrollo Social, me dijo claramente que: ‘esa es la respuesta a la coyuntura real, así que sigamos adelante’. Entonces, me reuní con Guido Sanchez y coordinamos con el encargado de la oficina de Prensa de la MML, la que nos dio bastante alcance, ya que era la primera escuela municipal de emprendimiento y que esta respondía a la necesidad de atender con urgencia a la PAM, frente a la coyuntura de la pandemia”.

Asimismo, Guido Sánchez se refirió al contenido del anuncio diciendo lo siguiente:

“[...] el mensaje que con Marlene Gonzales dimos fue: ‘genera ingresos’, el mismo que antes habíamos utilizado en una convocatoria de una entidad educativa, y el sistema colapsó debido a la alta demanda, hubo más de mil inscritos y tuvimos que cerrar el registro. El interés en generar ingresos es general, incluyendo a los adultos mayores; entonces, ‘no les hables en la convocatoria de *Startup* o Silicon Valley y volverte el nuevo Bill

Gates', la gente no se siente identificada, primero ni siquiera cree que sea capaz de emprender y menos ser un *startup*. El tema es atractivo, pero el mensaje tiene que ser importante, yo usaba la expresión, 'Emprendimiento para generar ingresos'.

Se puede deducir que el uso de la expresión “genera ingresos”, dentro del contenido del anuncio publicado en el Facebook, antes mencionado, habría incidido favorablemente para que el público responda masivamente a la convocatoria.

Algunos participantes también expresaron sus opiniones al respecto:

E6 dijo: “Bueno, a mí lo que más me atrajo, es el nombre que decía 'emprendedores'.

E15 señaló: “Por el contenido del anuncio, que incluía finanzas, costo, precio”.

Por tanto, es posible afirmar que los recursos disponibles para fines comunicacionales, en cuanto a la difusión de la EEO, contribuyeron a alcanzar el objetivo propuesto por la MML.

#### **4.2.2 Recursos humanos, tecnológicos y financieros**

Al respecto, Lucía Solís, dice lo siguiente:

“Tenemos un equipo multidisciplinario en el Departamento de Atención Integral del Adulto Mayor (DAIPAM-MML) que, frente a la limitación de personal, necesitó la colaboración de algunas otras áreas y de expertos externos, para lo cual se buscó aliados en otras subgerencias de la Gerencia de Desarrollo Social, otras gerencias de la MML y de fuera de la institución [...] El equipo DAIPAM-MML está financiado por presupuesto de la Municipalidad a través del Plan Operativo [...] En cuanto a recursos tecnológicos, tenemos el *Google Meet*, que permite la presencia de no más de 100 personas, por lo que se hizo alianzas con el sector privado para el uso de otras plataformas virtuales de mayor cobertura”.

Y ante la necesidad de que los recursos financieros destinados al funcionamiento de la EEO quedaran institucionalizados en el presupuesto del municipio y que sea una constante, algo más sólido que sobrepase los vaivenes políticos, Lucía Solís considera que, “una salida es ponerlo en un Programa de Incentivos a la Gestión Municipal,

con el MEF. También necesitamos que en el presupuesto del año 2022 pongamos algún mecanismo para que los gobiernos locales reciban parte de esos incentivos”.

Por su parte, Marlene Gonzales informa que hubo varias carencias en los recursos para el funcionamiento de la EEO, que se tuvieron que solucionar creativamente en el camino. Al respecto, señaló que:

“hubo falta de recursos para el pago del capacitador y los asesores de oro de SYSA y la solución fue pedir su trabajo ad honorem, y también hubo un excesivo número de inscritos que no podían ser cubiertos con el *Google Meet*, por lo que se hizo una alianza con Kunan y Movistar para acceder al *Zoom* [...]. Además, ante la falta de disponibilidad de personal fuera de horario de oficina, que era el horario en que se daban las clases, la solución fue la compensación con descansos”.

El profesor Guido Sánchez reporta que eligió el horario para las clases (4:30-6:30 p.m.), porque “era un horario menos saturado, porque no coincide con las clases de los colegios y universidades y el teletrabajo”. También, menciona que “la Escuela no continuó con los instructores de SYSA debido a la falta de presupuesto, ya que los instructores habían trabajado *ad honorem* y eso no podía continuar”.

En consecuencia, se puede afirmar que existieron carencias de recursos humanos, tecnológicos y financieros para el funcionamiento de la EEO, situación que el DAIPAM-MML tuvo que solucionar creativamente en el camino.

#### **4.2.3 Recursos metodológicos**

Con relación a la metodología empleada en la EEO, Lucía Solís manifiesta:

“Se utilizó una metodología participativa, colaborativa con el diseño de talleres modulares, para identificar las ideas de negocio, para aprender el tema financiero y el marketing, con la asesoría de instituciones externas, para llevarlos a cabo [...].

Se sortearon bien las dificultades causadas por la pandemia, al poner módulos virtuales, que tienen la ventaja de ayudar a tener más participantes; no obstante, una desventaja podría ser la ausencia de interacción personal directa, la que juega un rol importante para la salud mental de los adultos mayores que se sienten excluidos por sus familias”.

Finalmente, Solís considera que dos aspectos que se debería mejorar en el desarrollo de la EEO son: “darle un acompañamiento en mayor escala al curso de Marketing y efectuar una evaluación del impacto de la EEO”.

Marlene Gonzales, por su parte, informa que ante la necesidad de aplicar la metodología de SYSA propia para pequeños grupos, se tuvo que acudir a los “asesores de oro” ya mencionados.

El profesor Guido Sánchez nos da pormenores de la metodología empleada:

“No es de educación formal, no forma en qué hacer, no evalúa. Es para el emprendimiento. Forma haciendo las preguntas, ¿para qué sirve?, ¿qué necesidad cubre? No es expositiva, enseña a sacar conclusiones. Enseña con el ejemplo, dado por empresarios exitosos. Consiste en la práctica continua (hacer, hacer, hacer). Es de utilidad inmediata”.

Además de estas características, Guido Sánchez añade la importancia del componente emocional en los siguientes términos:

“Cada uno de los asesores está tan identificado con su grupo, todavía se siguen enterando de los resultados, se mantienen en contacto, eso es muy importante, esa conexión emocional que ya nosotros la trabajamos muy fuerte en nuestros programas. Cuando le das ese componente emocional, lo siente, lo expresa, se llega a la emotividad, y a partir de esa emotividad, pues, resurge la persona. Entonces, nosotros ya lo tenemos como parte de nuestro método, no es que este método lo hayamos diseñado para ese grupo vulnerable, sino que, en el tema del emprendimiento, si tú no manejas tus emociones bien, nunca serás resiliente, ante un reclamo de un cliente perderás los papeles, cuando un proveedor no te cumple, perderás los papeles. Entonces, lo emocional en el emprendimiento es fundamental, tanto como el comportamiento personal, pero también como el motor que necesitas para emprender. Si tú ves la definición, el diccionario dice: “emprender es hacer algo difícil, porque si no es difícil, es negocio, porque negocio es la negación del ocio”.

Otro aspecto remarcado por el profesor Sánchez es el del empoderamiento del participante –categoría importante del enfoque de derechos– a través de la resolución de las tareas por sí mismos como un reto personal a ser superado:

“Aunque tú digas que lo que ellos tienen son pequeños negocios, no son pequeños negocios, son emprendimientos; porque para ellos es haber aprendido a hablar en público, haber aprendido a entrar a las clases en *Zoom*, haber aprendido a enviar mensajes en WhatsApp, hacer la tarea, tomarle la foto y enviarla, sumar y calcular su punto de equilibrio, tú ves, eso es titánico para ellos, por eso es un emprendimiento, y trabajábamos con rigurosidad. Y, además, no les hacíamos la tarea, ¿no? Lo que buscábamos también, es ese afán de logro, ‘yo lo hice’, ‘yo lo hice solo’, inclusive, es mejor decir ‘yo lo resolví solo, aunque pedí ayuda, pero yo la busqué, la conseguí’. Entonces, eso empodera. Y como nuestro objetivo es empoderar a la persona, buscamos no hacerle la tarea, no se la hacemos fácil y que demande esfuerzo, y esos son los excelentes resultados. Estas personas salieron muy empoderadas, muy empoderadas, con cambios notables, rápidos. El objetivo de nosotros era empoderar y el mensaje era, que ‘generen ingresos’”.

Él, finalmente, evalúa su experiencia en la EEO en los siguientes términos: “Hubo una excelente coordinación con la MML. Los participantes aprendieron rápido el uso de las TIC. La virtualidad ha ayudado mucho. En resumen, hemos obtenido buenos resultados”.

En opinión de las responsables directas de la EEO y su capacitador principal, la valoración de los recursos metodológicos disponibles y utilizados es positiva.

En suma, los hallazgos evidencian que los recursos –tecnológicos, financieros, metodológicos, comunicacionales y humanos– que utilizó la EEO, permitieron realizar las actividades necesarias para cumplir a cabalidad con sus objetivos propuestos. Hay que destacar que, si bien en un inicio hubo carencias de recursos humanos, tecnológicos y financieros, las mismas fueron superadas creativamente en el camino, con la búsqueda de aliados estratégicos; lo que sería un indicador de que hubo una buena gestión de los recursos.

Se debe recordar lo que señala Suárez<sup>66</sup> que, dentro del enfoque de la Cadena del Valor Público, los recursos son los insumos que intervienen en la producción de los bienes y servicios y, por tanto, son decisivos para la realización de las actividades y la consecución de los objetivos de las entidades del Estado. El valor público se puede entender como la satisfacción de los ciudadanos con sus gobernantes. Cuando los ciudadanos agradecen por los servicios y bienes que reciben del Estado, significa que están contentos con el uso que se ha dado a sus recursos. Solo entonces podemos afirmar, sin duda, que se ha generado valor público para la sociedad (PP&GP 2021).

Pero en el caso específico de la EEO, sucede algo atípico o especial dentro de esta conceptualización, ya que, siendo escasos los recursos públicos de la Gerencia de Desarrollo Social de la MML (recaudados a través de los impuestos y otros medios), sus directivos tuvieron que recurrir con creatividad, con adecuado criterio gerencial y sentido social, a recursos provenientes de fuentes externas al erario nacional, a través de alianzas con entidades no públicas como SYSA, Kunan, Movistar, etc. El uso eficiente, eficaz y efectivo de los recursos propios y ajenos, en nuestro entender, permitió el despliegue de las actividades y el cumplimiento de los objetivos de la EEO.

---

<sup>66</sup> SUAREZ, Leonor. PP&GP - Política, Políticas y Gestión Pública (página de Facebook). Consulta: 29 de setiembre de 2021.

<https://www.facebook.com/Mdclso/posts/4207581732698157>

#### **4.3 LINEAMIENTO 3: PERCEPCIÓN QUE TIENEN LOS SUJETOS DE DERECHO ACERCA DE LAS ACTIVIDADES DESARROLLADAS POR LA EEO**

La tercera pregunta que se planteó en la investigación fue la siguiente:

**¿Cuál es la percepción que tienen los sujetos de derecho sobre las actividades desarrolladas por la EEO?**

Antes de analizar los hallazgos sobre las percepciones de los sujetos de derecho acerca de las actividades desarrolladas por la EEO, debemos recordar las características heterogéneas de los participantes, que el profesor Guido Sánchez remarca así:

“Las características y lugares de origen de los participantes eran diversos. Yo creo que les va a ayudar mucho conversar con Marlene [Gonzales] y Frida [Lira], porque cada grupo era muy variado y sus integrantes provenían de diferente condición socioeconómica, profesión y actividad. El DAIPAM-MML tiene sus fichas con toda la información que les pedían. Los asesores conocen los métodos utilizados y el resultado del aprendizaje; cada uno de ellos está tan identificado con su grupo, todavía se siguen enterando de los resultados, se mantienen en contacto, eso es muy importante, esa conexión emocional que ya nosotros la trabajamos muy fuerte en nuestros programas”.

Acerca de las percepciones de los sujetos de derecho sobre las actividades desarrolladas por la EEO, la pregunta que se hizo fue la siguiente:

**¿En las actividades a las que asistió, las personas encargadas de desarrollarlas lograban dar atención a todos los participantes?**

En la segunda columna de la Tabla 4.8 y gráficos correspondientes, podemos apreciar las respuestas a esta pregunta: una abrumadora mayoría percibe que en las actividades a las que asistió, las personas encargadas de desarrollarlas sí lograban dar atención a todos los participantes.

Y a continuación se hicieron las siguientes preguntas:

**¿Tuvo alguna dificultad en el manejo de los equipos y programas usados en los talleres de la EEO? Para los que respondieron Sí, díganos cuáles.**

Las respuestas a estas preguntas se presentan en la tercera y cuarta columnas (tabla 4.8) y gráficos correspondientes.

La mayoría de los participantes entrevistados señaló que no tuvo dificultad en el empleo de los programas y maniobra de los equipos utilizados en los talleres de la EEO. Los que afirman que tuvieron dificultades, aclaran que, principalmente, fue con el *Canvas*<sup>67</sup>. Es importante señalar que su uso fue nuevo para muchos de los participantes de la EEO, en gran parte adultos mayores no acostumbrados a las TIC, por lo que algunos de ellos tuvieron que prescindir de esta herramienta en un inicio y hacer sus tareas manualmente. Esta posibilidad de presentación de sus tareas era aceptada por los capacitadores, quienes, además, les ayudaban a tener un mayor manejo del *Canvas*.

Las manifestaciones de algunos de los participantes entrevistados, así lo confirman:

E5: "Al inicio fue el *Canvas*, luego les explicaron. Tuvieron un poco de dudas en la confección de la estructuración del *Canvas*, pero nos explicaron y lo logramos hacer ok".

E6: "En lo que se refiere al manejo de los equipos es, creo que la laptop. No tuve dificultad con eso y con lo que ellos nos impartían, podíamos hacer *Canvas*, podíamos dibujar, podíamos responder. No nos obligaban a hacerlo en la máquina, yo lo podía hacer manual y eso es lo que presentaba".

E7: "Bueno, yo usaba la computadora, pero al comienzo hice mis tareas manualmente y enviaba la imagen. Ya después fue fácil".

E8: "Yo, todo lo hacía manual, escribía las tareas y lo mandaba así por foto".

E9: "Sí, sí, cumplíamos con las tareas, inclusive el *Canvas*, que era tan grande. Había cosas que mandábamos en fotos porque, bueno, es un poco difícil. A veces el Excel uno no lo maneja muy bien, porque podíamos sacar nuestro presupuesto, pero yo no me complicaba la vida y lo escribía y listo. Entonces, eso lo aceptaban, así que no había problema".

E15: "No usé la computadora para el *Canvas*. Hice mi grabación con el celular, hice mi asignación *Canvas* en un papelógrafo y lo envié. [Trabajó de manera manual, no en la computadora]. Entonces, esto me ayudó y siempre lo reviso [refiriéndose al papelógrafo con el *Canvas*] porque cuando tengo alguna duda de algo, ahí lo tengo. La idea es no perder el norte".

---

<sup>67</sup> Plantilla que simplifica el análisis y genera modelos de distintos tipos de procesos.

Tabla 4.8 Percepciones de los usuarios sobre los capacitadores, equipos y el programa

Respuestas	¿En las actividades a las que asistió, las personas que las desarrollaban lograban dar atención a todos los participantes?	¿Tuvo alguna dificultad en el manejo de los equipos y programas usados en los talleres de la EEO?	Para los que respondieron "Sí", díganos ¿cuáles fueron esas dificultades?	¿Logró superarlas? ¿Cómo lo hizo? ¿Le ayudó alguien? ¿Quién o quiénes? (**)
Sí	13			
No (*)	1			
NR	2			
No		10		
Sí		6		
Canvas			5	
NR			1	
Recibieron ayuda de asesores, familiares, YouTube y/o grupo				8
Recibieron ayuda de familiares o la práctica				5
Cumplieron con las tareas a mano				1
No corresponde				2
Total	16	16	6	16

Fuente: Elaboración propia con información recogida de las entrevistas a los participantes de la EEO. Octubre de 2021.

(\*) Se refiere a la profesora del curso de Marketing digital.

(\*\*) A pesar de que solamente seis entrevistados declaran haber tenido problemas, 15 afirman haber recibido ayuda.

Las siguientes preguntas versaron sobre la forma como superaron las dificultades que tuvieron:

**¿Logró superar dichas dificultades? ¿Cómo lo hizo? ¿Le ayudó alguien? ¿Quién o quiénes?**

En la quinta columna de la misma tabla y gráfico correspondiente, se aprecia que, a pesar de que solamente seis entrevistados declararon haber tenido problemas, 15 afirman haber recibido ayuda. ¿De quiénes recibieron ayuda? La mayoría recibió ayuda de los asesores de SYSA, compañeros del grupo EEO, tutoriales en YouTube y, en menor grado, de familiares o por la práctica. Es interesante conocer algunos de los testimonios al respecto:

E4: “Tuve el apoyo de mi nieta universitaria, para el desarrollo del proyecto en *Canvas*. Por parte del Municipio, yo también tuve el apoyo en *Canvas* de una asesora virtual [refiriéndose a Victoria Gonzales, Asesora de Oro], que desde Estados Unidos se conectaba con nosotros los domingos de 10 a 12, quien, además, nos mandaba siempre lemas motivadores para el desarrollo de las tareas en la EEO”.

E6: “Bueno, no necesité ayuda para hacer mis tareas, pero sí cuando armaba los trabajos, a veces me olvidaba a qué se refería. Por ejemplo, en el *Canvas*, para llenar en cada una de las actividades o recursos, ¿qué iba? Y así, otras dudas. Entonces, eso se tenía que repasar y preguntarlo a Marian [refiriéndose a una Asesora de Oro] o al grupo, ya uno sabía qué iba a ir dentro de cada punto”.

E7: “En mi caso, cuando hicimos el modelo *Canvas*, mi nieta que tiene 12 años, me hizo ver un par de videos antes para yo poderlo desarrollar. Ella me explicó cómo tenía que hacerlo”.

E9: “Sí, en el grupo nos ayudábamos. A veces, el otro grupo no entendía, por ejemplo, una amiga entonces decía, mira mi cámara, sí, pero ella tenía otro proyecto, porque yo lo hice con joyas, entonces ella lo hacía con manualidades. Entonces, yo dije, mira, por ejemplo, esto es lo que yo hice y fíjate si está bien, porque ya mi jefa de grupo o mi coordinadora, ya más o menos también nos había enseñado, porque aparte de las clases, también teníamos a la coordinadora nuestra, a ella le preguntábamos, y también nos ayudábamos entre nosotras mismas. Sí, es importante el trabajo colaborativo, de equipo”.

E10: “Sí los pude resolver. En las asesorías, que eran otros días, ahí ampliábamos un poquito más el conocimiento. Tenía la asesoría con la señora Victoria [refiriéndose a su Asesora de Oro]. Bueno, la verdad que no tengo yo acá ningún apoyo en casa, pero investigando nomás, a través del Internet, podía cumplir con mis trabajos”.

E11: “Ah, sí he tenido problemas de conexión. Claro, al principio sí, pero después, en la familia me ayudaron y ya, poco a poco se me fue haciendo más fácil, porque yo nunca había utilizado el *Zoom* ¿no? Entonces, sí, aprendí el uso del *Zoom*, con la práctica”.

La siguiente pregunta que se hizo fue:

### **¿Qué opina usted sobre las reglas de participación para las sesiones?**

En la segunda columna de la Tabla 4.9 y gráfico correspondiente, se observan las percepciones de los participantes entrevistados respecto de las reglas de participación para las sesiones.

Tabla 4.9 Percepciones de los usuarios sobre las reglas de participación para las sesiones, los temas abordados en las actividades y el apoyo que recibieron de los capacitadores

Respuestas	¿Qué opina usted sobre las reglas de participación para las sesiones?	¿Qué opina usted de los temas abordados en las actividades desarrolladas?	¿Durante y después de las actividades usted ha tenido el apoyo de los capacitadores?
Opinión positiva	15		
Opinión crítica	1		
Opinión positiva		12	
Opinión crítica		4	
Sí antes y después			13
Sí, solo antes			3
Total	16	16	16

Fuente: Elaboración propia con información recogida de las entrevistas a los participantes de la EEO. Octubre de 2021.

Allí se aprecia, prácticamente, que la percepción de todos los entrevistados sobre las reglas de participación para las sesiones, es positiva. La única respuesta disonante, aunque no trascendente, es aquella que expresa que no era necesaria la exigencia de registrarse en la lista de asistencia, cuando ya era evidente su presencia en el *Zoom*.

Otra pregunta formulada, fue:

**¿Qué opina usted de los temas abordados en las actividades desarrolladas?**

En la tercera columna de la misma tabla y gráfico correspondiente, se puede observar que la mayoría de los entrevistados tiene una opinión muy positiva sobre los temas abordados, pero hay cuatro voces que tienen observaciones sobre el desarrollo del módulo de Marketing. Escuchémoslas:

E2: “Se cumplieron los objetivos, pero en sí demasiado técnicos y ahí había dificultad, pues porque previamente uno debía tener conocimiento de toda la terminología”.

E4: “Bastante completos. Pero, hay que darles un toque de perfeccionamiento, un toque de calidad, mejor ordenamiento y una metodología adaptada al adulto mayor”.

E5: “Las clases deben adaptarse más al adulto mayor y debe ser más básica la manera como se le explica. Las personas mayores

tienen miedo a la tecnología, tienen miedo a términos que no entienden y se desesperan. Entonces, hay que adaptarse al público al que se está disertando, al público al que se está dando la clase magistral. Como jóvenes que son, los que estaban impartiendo clases, hablaban en términos que de repente no se puede entender. Hay que ser más explícitos en la parte del manejo de cuadros”.

E10: “Bueno, realmente esos temas, quizás para mí, en el aspecto de conocimientos, han sido nuevos, pero la forma de impartirlos ha sido muy adecuada, porque nos hacían un poquito la parte esquemática de la teoría y después nuestro asesor personal que enfatizaba cada tema para reforzar el conocimiento y la parte práctica. Porque nos dejaban temas para preparar y nosotros indagábamos un poquito más por Internet, por el YouTube, el tema para poder presentar el trabajo y todos los trabajos que se nos han indicado, hemos cumplido. Bueno, de mi parte, creo que la mayoría también ha cumplido lo mejor que se ha podido y a algunos he visto que lo han hecho con la asesoría de sus familiares. Actualmente, soy yo con mi esposo, pero a él no le gustan estos temas. Entonces, yo sola me he tratado de informar más. A lo mejor, al ver la parte de lo que es el marketing, por ejemplo, me hubiera gustado un curso aparte”.

A la luz de los hallazgos, se puede concluir que, en general, los temas abordados en las actividades desarrolladas por la EEO eran los adecuados. Las opiniones críticas en cuanto al uso de un lenguaje especializado y a la dinámica de la exposición solo estuvieron dirigidas al Mercadeo (Marketing), exposición que tuvo una duración de tres horas y estuvo a cargo de un aliado estratégico distinto de SYSA. Ello confirmaría la importancia del uso de la instrucción gerontagógica para la PAM.

La siguiente pregunta de esta tabla fue:

**¿Durante y después de las actividades, usted ha tenido el apoyo de los capacitadores?**

En la cuarta columna de la misma tabla y gráfico correspondientes, se encuentran similitudes con el panorama anterior, en lo que se refiere al apoyo que los capacitadores dieron a los participantes durante y después de las actividades: si bien una amplia mayoría tiene una opinión positiva, hay voces que expresan que sí hubo acompañamiento, pero solo durante y no después de las actividades propias de la EEO. Escuchemos esas voces:

E6: “Durante las actividades nos han apoyado al 100%, después

ya no, pero sí nos han invitado para participar, por ejemplo, en algún evento ya pagado ¿no? Después ya no hemos tenido, pero se ha quedado activo el grupo de WhatsApp que tenemos con los asesores, por allí publican y mandan y nos estamos comunicando constantemente [...]. Mi grupo, en el que teníamos asesoramiento de Marian, creo que éramos algo de 15”.

E10: “Bueno, sinceramente, después que terminó nuestro curso, fue la clausura, y nos dieron el diploma que acredita que nos hemos capacitado. Ahora, de ahí con mi asesora personal, sí, alguna comunicación que ella nos mandaba de cursos o campañas que iba a haber, o que iban a haber ciertos emprendimientos en ciertas zonas, y nos consultaba si podíamos participar. Hemos sido nosotros el primer grupo, hubiese preferido algo más personal porque yo quise hacer un emprendimiento, pero como que ya me quedé y yo quisiera lograr hacer ese emprendimiento, realmente. Entonces, como que ya no he tenido asesoría personal, me han llamado para saber si ya hice mi emprendimiento, pero quizás necesitaría un refuerzo en ver cómo hacerlo efectivo. Entonces, como que me he sentido un poco abandonada en ese aspecto, porque nos invitan a campañas, pero nosotros todavía no hemos iniciado el emprendimiento, entonces no podemos participar. Sí, quiero ya realizar mi emprendimiento, llevarlo a cabo”.

E15: “No completamente, después. Hubiese querido tener al término la EEO, el apoyo de los capacitadores, pero no, ya me las tuve que arreglar solo. Lo que había era: ‘te puedo ayudar en, mira, hay un, ustedes deben conocer o se habrán enterado de un grupo de estudiantes de la Pontificia Universidad Católica del programa de Marketing, que están haciendo su trabajo de fin de curso, entonces necesitan personas como usted para que le hagan un estudio de su emprendimiento, vean sus productos, y puedan ellos hacerle la publicidad’. Y yo me emocioné, porque me dijo, tu proyecto ha salido favorecido con esto. Entonces, la primera vez que nos reunimos, fue con el asesor de ellos también, conversamos y les pareció interesante el proyecto. Entonces me dijeron, la muestra para las fotos, que por aquí el logo. O sea, tomaron las fotos e hicieron algunas que otras cosas, después me aconsejaron cambiar esto y lo otro, pero ya nos empezamos a perder, ya cuando quise volver a contactarlos, ya no estaban ¿Falló la PUCP?”.

Sobre este aspecto, habría que agregar que, en dos reuniones virtuales<sup>68</sup> de seguimiento, organizadas por la MML, en las que se participó, se observó que esta entidad informó a los sujetos de derecho egresados de la EEO, sobre las

---

<sup>68</sup> Las reuniones en las que se participó como observadores fueron: 1) Conversatorio Emprendedores de Oro organizado por la GDS-MML que se realizó vía *Zoom*, ocasión en que participaron 86 personas; 2) sesión Informativa sobre Mi Negocio Verde organizada por la GDS-MML en colaboración con la OIT, dirigida a los egresados de la EEO que quieren mejorar su producción desde la economía circular. Se realizó vía *Zoom* y participaron aproximadamente 132 personas.

convocatorias y posibles ayudas dadas por PRO INNOVATE y de la OIT para implementar sus emprendimientos.

Como se aprecia a continuación, la MML como una forma de apoyo a los egresados de la EEO, también los invita a participar en diversas ferias, organizadas por la Gerencia de Desarrollo Económico, donde puedan exponer y comercializar sus productos, entre estas, las Ferias de Emprendedores, como puede apreciarse en el anuncio presentado en el Anexo 4.5. Por ese motivo se formularon las siguientes preguntas:

**¿Qué opina usted de las ferias desarrolladas por la EEO?**

**¿Usted ofreció sus productos en alguna de ellas?**

**¿Usted cree que se deberían desarrollar más ferias? ¿Por qué?**

En la Tabla 4.10 y el gráfico correspondiente, se puede apreciar el nivel de participación de los entrevistados en dichas ferias y su percepción sobre las mismas.

**Tabla 4.10 Participación en las ferias de la MML y percepciones**

Respuestas	¿Qué opina usted de las ferias desarrolladas por la EEO?	¿Usted ofreció sus productos en alguna?	¿Usted cree que se deberían desarrollar más ferias?	¿Por qué (sí o no)?
Opinión positiva	10			
Sin opinión	6			
No		13		
Sí		3		
Sí			15	
No			1	
Sí, razones absolutas				7
Sí, razones condicionadas				4
NR				4
No, razón condicionada				1
Total	16	16	16	16

Fuente: Elaboración propia con información recogida de las entrevistas a los participantes de la EEO. Octubre de 2021.

Una gran mayoría opina favorablemente sobre las ferias, pero solamente tres han participado en las mismas. Algunos de los motivos de la poca participación de los entrevistados, son los siguientes:

E9: “No he tenido oportunidad de poder ofrecer mis productos. Creo que es difícil entrar a las ferias, por decir, si somos 100, creo que entran veinte. Al menos, esa es la idea que tengo yo, aunque tengo amigas que sí han podido. Tienen ciertos requisitos y quizás uno no cumplí, Me hubiera gustado, pero no ha habido oportunidad”.

E10: “Pues, la verdad que me han llamado si ya había implementado el negocio que propuse en mi plan. Como yo les dije que todavía no lo había puesto en práctica, me dijeron que no, que cuando lo ponga en práctica me comuniqué para participar en una feria. Pero, la verdad, hubiera querido ir para ver, pero me da cierto temor ahora por lo de la pandemia”.

E13: “Hasta ahora no he tenido la oportunidad porque hay que hacer un trámite de inscripción y, bueno, por mi trabajo, por las ventas, no tenía el tiempo ¿no? Fue una desidia mía, no de la Municipalidad, porque sí me hubiese gustado que se amplié un poco más, pero también es el interés que le pongamos cada uno de nosotros como emprendedores. Pero siempre me he dado el tiempito de ir a ver las ferias. Tengo la esperanza de participar en una de ellas”.

E14: “No, no, no, no he participado precisamente, porque todavía mantengo el tema del distanciamiento y todo eso, y por esa razón no he podido participar. Lo que sí no quita que he visto, a través de la página de Facebook, varias de las ferias, en que han estado los expositores haciendo sus videos en vivo, incluso también la misma municipalidad, y se ve que las ferias son bien bonitas y coloridas”.

Las razones más significativas para no asistir a las ferias, fueron los trámites engorrosos o el temor a la pandemia.

Frente a esta escasa participación de los entrevistados, uno de ellos aporta una solución:

E6: “La Municipalidad está apoyando bastante en ese sentido [en referencia a las ferias]. Yo creo que, si somos de la Escuela de Emprendedores, entre nosotros podemos juntarnos y solicitar el apoyo a la MML para hacer una feria, no creo que nos lo nieguen”.

Al respecto, Marlene Gonzales explica que, los egresados de la EEO que quieren participar en las ferias deben acudir a la Gerencia de Desarrollo Económico (GDE). Muchos de ellos no llegan a participar en estas, debido a los trámites exigidos por la GDE, requerimientos que deberían ser adecuados a los emprendimientos de las PAM.

Ella agrega lo siguiente: “La GDE nos ha abierto las puertas, pero los adultos mayores tienen que postular como todos y, a veces, se van quedando en el camino, porque no entienden, no están familiarizados con la tecnología, tienen una gran brecha. Además, tienen que llenar los formularios, aunque paso a paso y con ayuda, pero no es algo muy rápido. Tiene que haber ferias para todos los adultos mayores, por fechas. Ellos son los que necesitan en este momento empoderarse y vender”.

Lucía Solís completa esta información diciendo que: “Existe la idea de promover la participación de los egresados de la EEO, en las ferias de la Municipalidad para que puedan ofrecer sus bienes o servicios, los que aún producen a pequeña escala”.

De otro lado, la mayoría de los entrevistados opina que se deberían desarrollar más ferias, los argumentos son:

“Así nos hacemos conocidos y conocemos los productos de los demás”.

“Nos dan más oportunidades de expandir el mercado”. “Así podemos brindar asesorías”.

“Con las ferias nos mantenemos activos”.

Al indagar sobre su decisión de participar en ferias, dicen que la apoyan, pero señalan que:

“Duran muy poco”.

“Deben ser en todos los distritos”.

“Más adelante, cuando pase la pandemia”.

“También debería haber ferias virtuales”.

El único participante entrevistado que no está de acuerdo con la realización de las ferias, aduce que: “Las ferias no deberían incrementarse, porque a veces uno no está preparado para estos proyectos”.

Otra pregunta formulada en cuanto a las percepciones sobre todo lo aprendido, fue:

**¿En términos generales, qué le pareció todo lo aprendido en la EEO?  
¿Por qué?**

En la Tabla 4.11 se consignan dichas percepciones. Ellos, unánimemente, tienen una opinión positiva de todo lo aprendido.

Tabla 4.11 Percepciones de los participantes sobre todo lo aprendido

Respuestas	¿En términos generales, qué le pareció todo lo aprendido en la EEO?	¿Por qué?
Opinión positiva	16	
Razones motivacionales		8
Razones empresariales		3
Razones ocupacionales		3
Razones educativas		2
Total	16	16

Fuente: Elaboración propia con información recogida de las entrevistas a los participantes de la EEO. Octubre de 2021.

Aquí las apreciaciones más significativas:

E1: “Me pareció muy bien, porque hacía mi negocio en pequeño, esporádicamente; pero, ahora he empezado a ordenarme, a costear, calcular precios de venta, tener mis planes de trabajo”.

E5: “Aprendí también de los otros participantes, las ganas de dejar un legado, de ser positivo, de seguir adelante”.

E6: “Bueno, a mí me parece una buena iniciativa que hizo la Municipalidad y la deferencia que ha tenido con nosotros, para sentirnos activos aportando a la sociedad, y de repente también al hogar y para nosotros mismos”.

E7: “De repente eso es lo que necesitamos los adultos mayores, que se ocupen de nosotros, porque tenemos mucha experiencia, pero muchas veces no sabemos verter hacia la comunidad nuestras experiencias y, entonces, esta escuela nos ha dado impulso para salir adelante, ayudar en la casa con algún dinero, y apoyar a la comunidad”.

E9: “Sí, muy buena, muy buena fue la capacitación, y como dije al principio, lo mejor es que era gratis, y eran muy buenos profesionales los que impartieron las clases, sí aprendí. Me hubiera gustado hacer la parte II, ver algunas cositas que me faltaron, poder hacerlo en otras clases, como una continuación, el manejo de las redes quizás o cómo hacer el tema, por ejemplo, el manejo del Office, ver lo que era la publicidad. Eso es un poco lo que faltó para mí, de entenderlo mejor, pero sí, muy bueno”.

E10: “En términos generales, me parece que lo aprendido ha sido muy motivador. Lo importante para mí es que me ha motivado. Ahora, también creo que es un poco de

responsabilidad de la escuela de la Municipalidad de Lima que organiza esto, llegar a avanzar a ver quién de todos, porque creo que hemos sido más de 100, algo así es lo que veía yo, de todos los 100, quién realmente tomó en serio este curso, y quién lo tomó simplemente por el hecho de participar, porque fue gratis. Ahora, qué porcentaje realmente iniciaron con esto el emprendimiento, qué porcentaje están por iniciar, porque tiene que haber un desarrollo de todo esto, ¿no? Porque no se va a hacer un curso sin saber al final qué provecho hubo. Claro, que yo comprendo que probablemente mucho provecho no habrá habido, por lo que algunas ya tenían el emprendimiento, entonces lo han fortalecido. Había un grupo que ya tenía y lo han fortalecido con el conocimiento; otros que no tenían, pero tienen la inquietud y quieren hacerlo, con motivación; y, otro grupo, que ya es foja cero, que fue solamente ahí por cumplir o por estar entretenida en esto, de todo hay en la vida ¿no? Entonces, ese bosquejo seguro que lo ha hecho la Municipalidad o van a hacerlo quizás, cómo fue todo. Todo debe tener un fin y lograr ese fin ¿no? Pero la motivación ha habido mucha, mucha motivación. Sí, la motivación, eso ha sido lo más importante. Entendiendo todo eso, sí (en pandemia)”.

E11: “Bueno, yo también creo que todo lo aprendido ha sido muy bueno, porque eso de cierta manera nos ha cambiado la visión de ver las cosas ¿no? De trabajar, no por trabajar, sino para crear ya algo, algo más grande que de repente quizá la familia lo pueda seguir más adelante, ¿no?”.

E12: “Sí, yo también felicito a la Municipalidad de Lima, lo vuelvo a recalcar, y pues todo lo aprendido es muy bien recibido y me ha hecho crecer y podría decir que me ha vuelto a la vida, porque uno se quedó en nada, y mira, seguimos ahí siguiendo los cursos, interesados ya en que están dando ahora, que ya viene lo otro, ahora nos llaman ustedes y miren pues, cómo vamos, cómo vamos”.

E13: “Bueno, personalmente es algo que yo nunca pensé seguir, un estudio de economía, se podría decir, de emprendimiento, de ventas ¿no? Pero al seguir este taller, el horizonte se amplía ¿no? Porque yo vendía antes, pero porque, bueno, tenía la facilidad para hacer mis productos, me costaba mucho vender, no soy vendedora. Y, con estos talleres la mente se abre más, porque ya es con ciencia, es con teoría, como se dice, con filosofía de emprendimiento, de negocio, ¿no? Y a la vez, uno ve el trato que le daba a un cliente antiguamente, uno ve la visión diferente, porque uno ya sabe qué es lo que está entregando, cómo está elaborando los productos, cómo es este plan, cómo es este movimiento. Yo, al menos, he aprendido todo eso”.

E14: “En términos generales, super positivo, bien positiva la información, los conocimientos nos han ido aclarando el panorama que por lo cual estábamos viviendo, ¿no? Y los emprendimientos que hacíamos en forma autodidacta y, definitivamente, que nos ha ayudado y nos está ayudando bastante, porque nos aclara, nos está aclarando. Por ejemplo, yo, particularmente, no tenía idea de cómo desarrollar un tema específico y hacer una secuencia de trabajos, no lo había considerado, siempre lo veía en muchas profesoras, pero no lo

había considerado en mi rubro. Pero, muy bien, bastante información, información importante, muy nutritiva para nuestro emprendimiento”.

E15: “Yo diría, una evaluación positiva, porque ya ven, ya el resultado está, estoy con mi local, me he formalizado, tengo mi RUC, está todo y estoy en el mercado, ¿no? Claro que ahorita el mercado está duro, está muy duro. Así que si algo pasa (mal) no es porque uno ha sido mal capacitado, sino era por factores externos que hacen que uno no puede desarrollarse más”.

E16: “A mí me pareció una buena oportunidad, en primer lugar, para dar una ocupación a los adultos mayores, para sacarles provecho a su experiencia, a su tiempo libre, que muchos lo tenían, a generar un ingreso adicional, a tener una razón para vivir, para estar ocupados, para sentirse útiles, ¿no? Emocional y económicamente muy productivo, me parece que sí”.

Es apropiado destacar la segunda parte de la apreciación de la persona entrevistada E10, en la que señala la responsabilidad de la MML, como organizadora de la EEO, de evaluar las diversas y diferentes motivaciones y consecuentes rendimientos de los participantes.

En suma, las principales razones de la aprobación de los entrevistados, son motivacionales:

“Aprendí las ganas de seguir adelante”.

“Me ha hecho crecer y me ha vuelto a la vida”.

“Da una razón para vivir, para sentirse útiles”.

“Muy motivador”.

“Nos ha cambiado la visión de ver las cosas, de trabajar para crear algo más grande”.

“El horizonte se amplía, la mente se abre más”.

“Nos han ido aclarando el panorama”.

Les siguen, en orden de importancia, las razones empresariales:

“He empezado a ordenarme, a costear, a calcular precios de venta, a tener mis planes de trabajo”.

“Me he formalizado y estoy en el mercado”.

“Era gratis”

Luego, las ocupacionales:

“Los adultos se sienten activos y aportan a la sociedad, a su casa y también para ellos mismos”.

“Da una ocupación a los adultos mayores”.

“Genera un ingreso adicional”.

Y, finalmente, las educativas:

“Aprendí todo”.

“Eran muy buenos profesionales los que impartieron las clases”.

Cabe resaltar que estas percepciones positivas de los participantes entrevistados fueron apreciadas en las reuniones virtuales de egresados de la EEO, a las que asistimos como “observadoras no participantes”. En estas reuniones los sujetos de derecho expresaron su satisfacción por la utilidad de lo aprendido en la EEO para la implementación de sus emprendimientos.

Otra pregunta formulada fue sobre las percepciones de los entrevistados con relación a la contribución de la EEO, a fin de fortalecer sus capacidades para enfrentar a la pandemia.

**¿Considera usted que la EEO ha contribuido a fortalecer sus capacidades para enfrentar a la pandemia?**

En la segunda columna de la Tabla 4.12 y gráfico respectivo, se presentan dichas percepciones:

**Tabla 4.12 Percepciones de los participantes sobre la contribución de la EEO a fortalecer sus capacidades para enfrentar la pandemia, y recomendación de la EEO a un familiar o amigo**

Respuestas	¿Considera usted que la EEO ha contribuido a fortalecer sus capacidades para enfrentar la pandemia?	¿En una escala de 1 a 9, usted recomendaría a un familiar o amigo que participe en la EEO?	¿Por qué?
Sí	16		
Puntaje 9		15	
Puntaje 8		1	
NR			6
Razones educativas			4
Razones empresariales			3
Razones motivacionales			2
Razones motivacionales y empresariales			1
Total	16	16	16

Fuente: Elaboración propia con información recogida de las entrevistas a los

participantes de la EEO. Octubre de 2021.

Absolutamente, todos los participantes entrevistados consideran que la EEO ha contribuido a fortalecer sus capacidades para enfrentar a la pandemia. Las expresiones más significativas de esta consideración son las siguientes:

E2: "Todo ha sido positivo, ha contribuido a fortalecer mis capacidades intelectuales, económicas y de trabajo en equipo, en unión con la familia".

E4: "Sí, ayudó anímicamente, a mí y a mi familia. Fue una cosa interesantísima echarle tierra, voltear la tierra, sembrar plantas, haciendo el huerto, ver que mi nieta y todos querían estar presentes en mi huerto y me ayudaban. La contribución de estos cursos de capacitación ha sido el mejor 'Valium' para luchar contra la depresión que generaba la pandemia".

E5: "El interés de aprender una cosa diferente, una cosa nueva, hace que nos distraigamos y olvidemos los problemas de la pandemia. En mi familia tuve dos fallecimientos, y la EEO me ayudó a superar todas estas pérdidas y seguir adelante".

E7: "Bueno, sí me dio una clase de soporte emocional, yo creo que como a mí a varias personas, porque esta pandemia nos tuvo muy recluidos en la casa, más a las personas mayores y, entonces, todo esto nos sirvió a muchas personas para poder tener nuestro tiempo ocupado".

E10: "Claro, porque nos ha mantenido activos en cuanto al estudio, es quizás como regresar nuevamente a nuestra etapa de universitarios, ¿no? De aprendizaje y mantener al cerebro activo hasta los últimos días de nuestra vida y aprender siempre todo lo que sea posible. Por eso, le agradecería ese curso para aumentar nuestras capacidades en lo que es el aprendizaje de redes sociales. En esa etapa no ha habido un seguimiento, no nos vuelven a conectar. Yo no tengo ahorita un seguimiento".

E11: "Bueno, yo también considero que sí nos ha ayudado a fortalecer para enfrentar a la pandemia, porque todo lo que hemos aprendido, los consejos que uno va recibiendo, aprendiendo y va tomando un poco. De repente, hubiera estado en otra cosa, en cambio, eso nos da un cierto aliento, nosotros estamos concentrados en eso, preparándonos, investigando, cómo emprender otras cosas, ¿no? Ha ayudado bastante".

E12: "Bueno, a mí me puso en movimiento, porque yo tenía mis equipos, pero estaban tapaditos, guardaditos. Entonces, agarré una habitación y empecé a poner desde mis chaquetitas, mis toallas, todo, todo, todo, ponerlo como si ya estuviera funcionando y por ahí, como le digo, con alguien muy cercano, he hecho mis terapias. Entonces, eso es como volver a la vida, ¿no? Porque con tanto encierro...Lo hice con mucha precaución".

E13: "Bueno, yo siento que sí, porque tenía temor de cómo voy a vender, cómo voy a hacer esto, cómo voy a hacer lo otro, pero

ya teniendo conocimiento de por qué uno hace las cosas, ya uno se arriesga, uno se va, como se dice, a la lucha, ¿no? Ya sin miedo, sin temor, ya con seguridad. No es que uno pueda hacer las cosas o no, sino que uno tiene que saber por qué las va a hacer, esa es la seguridad de uno. Y las charlas nos han reforzado eso”.

E14: “Sí, particularmente, a mí sí me ha ayudado a realizar ventas por internet, por redes, y me ha dado pautas ¿no? Y algo que he rescatado bastante, es el hecho de que uno como emprendedor, uno tiene que cuidar mucho su imagen, mucho su reputación en redes, que lo importante, cuando uno compra en redes, es comprar a ciegas a una persona que uno no conoce, entonces, ahí el valor que se tiene que fortalecer mucho, es la confianza, uno tiene que cumplir con el cliente, uno tiene que estar detrás del producto para que llegue a las manos del cliente, monitorear. Todo eso lo he recibido a través de las charlas”.

E15: “Por supuesto que sí, por lo menos con la idea y con la intención, era una forma de poder salir adelante ante una situación difícil que estábamos viviendo. Y lo bueno que el pan lo comen todos y todos los días [refiriéndose a su panadería]”.

E16: “Yo creo que sí, yo me he entretenido un montón aquí solita, yo ni abría la puerta de la calle. Cuando abrí la puerta de la calle encontré mi jardín seco, con eso le digo todo. Yo no estaba aburrida acá, no estaba aburrida. Estaba muy entretenida, muy entretenida”.

Otra vez, la persona entrevistada E10, dentro de su percepción positiva, observó que no tuvo un seguimiento personal por parte de la EEO.

Las siguientes dos preguntas fueron:

**¿En una escala de 1 a 9, usted recomendaría a un familiar o amigo que participe en la EEO? ¿Por qué?**

En la tercera y cuarta columna de esta tabla y gráficos correspondientes, se aprecia el grado en que los participantes entrevistados recomendarían a un familiar o amigo para que participe en la EEO, sobre una escala de 1 a 9 y las razones por las que lo harían.

Prácticamente, todos, menos uno, lo harían (o ya lo hicieron), con un puntaje de 9. Uno solo le adjudica un puntaje de 8. Se observa que más de la mitad no expresa las razones, y el resto da las siguientes:

Educativas: “Son clases muy didácticas, amenas, fácil de aprenderlas”.  
“Ayudó a incrementar nuestros conocimientos hasta después emprender algo”.  
“Son muy buenos profesionales, muy humanos, con el lenguaje preciso para los adultos mayores”.  
“Lo que se ha recibido ha sido muy interesante y nos hace pensar, tener siempre la mente abierta para que cada día se aprenda algo y en algún momento de nuestra vida lo apliquemos”.

Empresariales: “Aprendí lo que es negocios, costos”.  
“Hay algunos que tienen emprendimientos y no saben cómo manejar las actividades que realizan”.  
“Faltó acompañamiento post EEO [opinión del participante que calificó con puntaje 8]”.

Motivacionales: “Ha ayudado a que todos se sientan útiles y aprendan a sacar lo positivo de todos los eventos de la vida”.  
“Nos inyecta vida y fortaleza”.

Motivacionales y empresariales:

“Me he sentido tan bien, tan útil, me han dado una visión de negocio”.

La última pregunta de la entrevista a los sujetos de derecho fue:

**¿Qué recomendaciones daría usted a la EEO sobre aspectos a mejorar?**

La mayor parte de las respuestas de los participantes inciden en la necesidad de ampliar un poco más la capacitación en marketing. Este es un tema que también fue expresado por Lucía Solís.

Otras recomendaciones giran alrededor de temas como:

“Mantenernos en alguna novedad o una actualización, darnos acompañamiento”.

“Participación en ferias”.

“Aplicar el método de enseñanza apropiado para las personas mayores”.

“Dar las charlas más interesantes en diferentes fechas y horarios”. “Formar grupos por rubros de actividad”.

Y otros más.

En la Tabla 4.13 y el gráfico respectivo, se muestran dichas recomendaciones.

Tabla 4.13 Recomendaciones a la EEO sobre aspectos a mejorar

¿Qué recomendaciones daría usted a la EEO sobre aspectos a mejorar?	Número de respuestas
Ampliar un poco la capacitación en mercadeo ( <i>marketing</i> )	8
Mantenernos en alguna novedad o una actualización, darnos acompañamiento	3
Participación en ferias	3
Aplicar el método de enseñanza de la gerontagogía	2
Dar las charlas más interesantes en diferentes fechas y horarios	2
Formar grupos por rubros de actividad	2
Implementar un curso base sobre plataformas para reuniones virtuales ( <i>Zoom</i> , etc.)	2
Crear la asociación de exalumnos de la EEO	1
Crear una plataforma propia	1
Continuar brindando capacitación en tecnología y en diseño para manualidades	1
Total	25

Fuente: Elaboración propia con información recogida de las entrevistas a los participantes de la EEO. Octubre 2021.

En cuanto a las percepciones de los participantes se debe considerar que la calidad de un servicio [en este caso el servicio educativo brindado por la EEO], se evidencia en la percepción que tienen los usuarios [participantes o sujetos de derecho], acerca de la capacitación impartida frente a sus expectativas. Según expresa Peralta, esto es el resultado de la discrepancia que existiría entre los deseos de los usuarios y la percepción del conjunto de elementos cuantitativos y cualitativos del servicio (2006: 198).

Sobre la base de dicha consideración y de los hallazgos obtenidos en el estudio, se puede afirmar que la calidad de los servicios educativos ha sido buena, en la medida en que las percepciones de los entrevistados acerca de los temas desarrollados, los capacitadores, las reglas de participación en las sesiones, el acompañamiento, las ferias desarrolladas, todo lo aprendido, la contribución al fortalecimiento de las capacidades para enfrentar la pandemia y lo que debe mejorarse en la EEO, han sido, en general, positivas y han correspondido a sus expectativas, salvo las observaciones sobre las actividades desarrolladas en el módulo de Marketing.

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1 CONCLUSIONES**

Luego del análisis e interpretación de los hallazgos obtenidos, se formulan las conclusiones sobre la Escuela Emprendedores de Oro (EEO), en su primera versión. Las dos primeras conclusiones se refieren a los antecedentes de la escuela, y las siguientes, a los lineamientos de la investigación.

##### **Relacionadas con la creación de la EEO**

1. La EEO constituye la primera escuela municipal de emprendimiento dirigida a los adultos mayores de la provincia de Lima, que se implementó en medio de una situación de pandemia por la COVID-19, con el fin de capacitar en emprendimiento a este grupo etario, y así brindarle la posibilidad de hacer frente a la difícil situación económica que venía atravesando, a la vez de que puedan sentirse activos y útiles.
2. El equipo del DAIPAM-MML, responsable directo de la ejecución de la EEO, hizo su trabajo con gran dedicación y compromiso, en el marco de las competencias de los gobiernos locales y con estricto cumplimiento de las medidas de aislamiento social.  
Respecto de dicho compromiso, se aprecia que hubo un gran esfuerzo y mucha creatividad del equipo DAIPAM-MML, ya que, frente al limitado presupuesto, buscó aliados estratégicos, logrando comprometer a representantes del sector empresarial, la academia, las Organizaciones No Gubernamentales, y profesionales del ecosistema emprendedor, lo que le permitió contar con los recursos necesarios y aplicar una metodología acorde con los objetivos de la EEO.
3. Los enfoques de la cadena de valor público, de capacidades y de Derechos Humanos, estuvieron recogidos en la concepción de la EEO de la MML (Informe de la escuela “Emprendedores de oro” DAIPAM-MML del 22-08-21), la misma que se encontraba alineada a la Constitución Política del Perú, a la Ley del Adulto Mayor, a la Convención

Interamericana de Protección de los Derechos de las Personas Mayores y a los Objetivos de Desarrollo Sostenible, como principales aportes, en cuanto recogen el mandato de velar por el derecho de los adultos mayores a una vida digna y productiva.

#### **Relacionadas con la adecuación de los objetivos establecidos por la EEO a las necesidades y expectativas de los sujetos de derecho**

4. El objetivo de la EEO, según los funcionarios a cargo y los asesores de la EEO, sería cubrir la necesidad de capacitación de los adultos mayores en la creación y adecuada administración de sus emprendimientos, a fin de que tengan la posibilidad de generar ingresos y satisfacer sus necesidades básicas. De acuerdo con el director de SYSA, autor de la metodología usada, las motivaciones de los participantes fueron tres: obtener mayores ingresos, tener el tiempo ocupado y “sentirse vivos”, frase que expresa la dimensión de la necesidad.
5. Para los participantes entrevistados (sujetos de derecho), el objetivo principal de la EEO, fue capacitarlos para emprender y ser útiles. Este objetivo responde a su manifiesta urgencia de tener un autoempleo y mayores ingresos para satisfacer sus necesidades básicas (generar ingresos para el sostenimiento de sus hogares), para lo cual necesitaban capacitarse y mejorar su actividad independiente; asimismo, responde a su necesidad de tener una actividad en la que puedan sentirse útiles, razones todas por las que se inscribieron en la EEO.
6. Muy pocos de los participantes entrevistados expresaron que lo hicieron para tener o ampliar su red de amigos y ninguno expresó la necesidad de ser considerado o de recibir afecto. Sin embargo, debido a la inamovilidad impuesta a los adultos mayores como medida de prevención frente a la pandemia, si bien ellos no lo expresaron en un primer momento, luego de nuestro análisis corroboramos su demanda de compañía y escucha, además de su necesidad de sentirse útiles. En ese sentido, el papel que tuvo la EEO fue vital, tan así, que al final de las entrevistas, los adultos mayores llegan a reconocer que sí esperaban dicho apoyo.
7. Para los participantes entrevistados, el objetivo de la EEO fue cumplido, mediante la capacitación que recibieron, para emprender y ser útiles,

llenando así sus expectativas. Sin embargo, se evidencia también que la capacitación en marketing digital pudo ser mejor impartida con el uso de los principios de la gerontagogía, es decir, adaptando la enseñanza a las características propias del adulto mayor.

8. Las principales expectativas de los participantes entrevistados, respecto a la capacitación ofrecida por la EEO, fueron: la elaboración de planes de negocios, seguida del uso del Office (Word, PowerPoint, etc.), el manejo de aplicativos digitales como *Zoom*, *Canvas*, etc., el manejo de equipos de cómputo u otros aparatos digitales y, finalmente, alguna manualidad u otra actividad productiva.

Estas expectativas coinciden con el principal objetivo de la EEO, el cual es capacitar a los adultos mayores en gestión empresarial, para que puedan autosostenerse.

En resumen, se puede afirmar que los objetivos establecidos por la EEO respondieron en muy alto grado a las necesidades y expectativas de los sujetos de derecho.

### **Relacionadas con la contribución de los recursos de la EEO para el logro de sus objetivos**

#### Recursos comunicacionales:

9. La MML difundió ampliamente el lanzamiento de la primera escuela municipal Emprendedores de Oro, a través de una nota de prensa y un anuncio, publicados en diversos medios de comunicación.

El anuncio tenía las siguientes cualidades:

- Era de claro entendimiento, conciso, focalizado, directo y creíble, ilustrado con gráficos sugerentes, con información completa, que brindaba varios medios de contacto, que facilitaban enormemente la inscripción de los adultos mayores interesados en matricularse.
- Era creíble, debido al respaldo que recibía del trabajo previo

realizado por la MML junto con la PAM y con las organizaciones de la sociedad civil.

- Usaba expresiones como, “genera ingresos”, así como la idea fuerza, “capacitarse para el emprendimiento y/o tener una empresa”.

Todas estas cualidades hicieron que el anuncio transmitiera un mensaje efectivo, orientado al adulto mayor, para que este requiriese menos tiempo y esfuerzo para entenderlo [no necesitó de información adicional], captara el beneficio y se sintiera invitado a tomar una acción, lo que habría incidido favorablemente para que el público respondiese masivamente a la convocatoria.

10. La forma en que los participantes entrevistados tuvieron conocimiento de esta convocatoria fue principalmente a través de las redes sociales, específicamente WhatsApp y Facebook, lo que sugiere que la difusión a través de este medio tuvo un gran impacto en el grupo objetivo. A pesar de que algunas personas mayores podrían tener dificultades para utilizar estas plataformas y recibir el mensaje, la difusión a través de las redes sociales fue efectiva.

En definitiva, los recursos comunicacionales para fines de difusión de la EEO contribuyeron a alcanzar los objetivos propuestos por la MML.

#### Recursos humanos, tecnológicos y financieros:

Las responsables directas y el capacitador principal de la EEO informan que:

11. Hubo falta de recursos presupuestales para el pago al capacitador y a los “asesores de oro” de SYSA, los cuales, con gran espíritu de solidaridad con la PAM afectada por la pandemia, brindaron su trabajo ad honorem.
12. La limitada capacidad de aforo de la plataforma *Google Meet* de la MML para atender la respuesta masiva a la convocatoria de la EEO, fue superada mediante una alianza con Kunan y Movistar, la cual permitió el acceso a la plataforma *Zoom* de Kunan, de mucho mayor capacidad.
13. El acceso limitado a equipos tecnológicos y los distintos horarios, tanto de los capacitadores como de los participantes, impuestos por la

pandemia, fue superado con el compromiso de los trabajadores de la MML –quienes siempre estuvieron presentes en las capacitaciones más allá de la jornada laboral normal– así mismo, con el compromiso de los capacitadores que adaptaron su tiempo de trabajo al horario de menor congestión en el uso de Internet.

En suma, todas las carencias identificadas en recursos humanos, tecnológicos y financieros para el funcionamiento de la EEO, fueron superadas con mucho esfuerzo, solidaridad, creatividad y responsabilidad.

#### Recursos metodológicos

De acuerdo con lo expresado por las funcionarias a cargo de la EEO y el director de SYSA:

14. La metodología usada en la EEO fue el método SYSA de capacitación para el emprendimiento, la misma que se caracteriza por ser participativa y colaborativa. El método estuvo compuesto por los módulos: I) Ideas de negocio, II) Finanzas para emprender, y III) Marketing y formalización. El equipo de SYSA estuvo a cargo de los dos primeros módulos y su participación se analizó con detalle en la presente investigación, por la importancia que tuvo en el diseño de la metodología.
15. El método SYSA Cultura Emprendedora para el emprendimiento: a) "Capacita a emprendedores al comienzo de sus proyectos e impulsa la profesionalización de las pequeñas empresas"; b) Pone énfasis en trabajar la cultura emprendedora que incluye el manejo de las emociones y el empoderamiento.

En suma , los recursos metodológicos disponibles usados por los capacitadores fueron eficaces, salvo el caso del módulo de marketing digital.

#### **Relacionadas a la percepción que tienen los sujetos de derecho acerca de las actividades desarrolladas por la EEO**

16. Los participantes entrevistados, en su mayoría, tienen percepciones

positivas sobre diversos aspectos de la EEO, las que se pueden resumir de la siguiente manera:

- En las actividades a las que asistieron, las personas encargadas de desarrollarlas lograban dar atención a todos los participantes.
- No tuvieron dificultad en el manejo de los programas usados en los talleres de la EEO, salvo con el *Canvas*, por ser un programa nuevo para muchos de ellos, no acostumbrados a las TIC.
- Las reglas de participación para las sesiones eran las apropiadas.
- Los temas abordados en las actividades desarrolladas eran adecuados, a excepción de la exposición sobre Mercadeo (*Marketing*), que fue dada por un especialista invitado, en una única sesión de tres horas de duración. Esto último debido a la dinámica de la exposición y al lenguaje especializado que el conferencista utilizó. Ello confirmaría la importancia del uso de la instrucción gerontagógica para la PAM.
- Hubo acompañamiento de los capacitadores durante y después de las clases maestras.
- Las Ferias de Emprendedores deben realizarse; sin embargo, muy pocos han participado en las mismas, por los trámites engorrosos o el temor a la pandemia.
  - Todo lo aprendido en la EEO ha sido sumamente útil, ya que les ha cambiado la visión para analizar sus emprendimientos y profesionalizar el desarrollo de estos. La percepción de esa utilidad, tuvo razones: motivacionales, empresariales, ocupacionales y educativas; siendo la primera, la de mayor impacto, lo que corrobora el fundamento de la metodología SYSA Cultura Emprendedora.

Estas percepciones positivas de los entrevistados fueron apreciadas igualmente en las dos reuniones virtuales celebradas con los egresados de la EEO, en las que participamos como observadoras, ocasión en la que expresaron su satisfacción por la utilidad de lo aprendido en la EEO para la implementación de sus emprendimientos.

17. La mayor parte de las recomendaciones dadas por los participantes

entrevistados inciden en la necesidad de ampliar la capacitación en mercadeo. Las demás recomendaciones giran alrededor de aspectos como: seguimiento y actualización permanente; participación en ferias; aplicación de un método de enseñanza más apropiado para ellos, para que se les explique con detalle el uso de la terminología nueva; formación de grupos por rubros de actividad.

Con toda la información expuesta y a la luz de los hallazgos obtenidos, se logra determinar que los factores que han impactado en la implementación de la primera versión 2021 de la Escuela Emprendedores de Oro ejecutada por la MML, han sido los siguientes:

1. Definir objetivos para la EEO acordes con las necesidades y expectativas de los sujetos de derecho, en toda su amplitud.
2. Usar recursos comunicacionales efectivos orientados al público objetivo, que aseguren una amplia concurrencia.
3. Contar con aliados estratégicos tanto externos como internos, profundamente comprometidos con los objetivos del programa, que permitieran superar las carencias identificadas en recursos humanos, tecnológicos y financieros para el funcionamiento de la EEO.
4. Utilizar recursos metodológicos eficaces y adaptados a las características de los participantes de la EEO.
5. Disponer de capacitadores formados en la metodología SYSA Cultura Emprendedora, con experiencia empresarial, comprometidos en el acompañamiento permanente de soporte a los participantes de la EEO, tanto durante como luego de concluidos sus estudios en la escuela.

## **5.2 RECOMENDACIONES**

Las recomendaciones que a continuación se formulan, se orientan a proponer un modelo ideal de escuela para emprendedores adultos mayores, sostenible económica y políticamente en el tiempo; y en la que se aplique el método de SYSA Cultura Emprendedora, en la medida de las bondades que ha demostrado tener.

1. Establecer una alianza estratégica más sólida y duradera con SYSA, basada no solo en la buena voluntad de las partes, sino en un acuerdo

formal de colaboración MML-SYSA, que contemple la puesta en común de recursos financieros, humanos, metodológicos y tecnológicos, de ser el caso, a fin de asegurar la continuidad de la EEO y el uso de una metodología acorde con sus objetivos.

2. El módulo de Marketing debe tener una mayor duración y estar adaptado a las características propias del adulto mayor, bajo los principios de la gerontagogía: evitando el uso de jerga profesional y con un ritmo de enseñanza que permita una comprensión completa de los conceptos presentados.
3. En las convocatorias de los instructores para la EEO, se debe evaluar las competencias de estos para educar a las PAM.
4. La capacitación para el emprendimiento de los adultos mayores debe convertirse en una política provincial, para lo que la MML debe convocar a todos los gobiernos distritales y ejercer su liderazgo, a fin de que puedan tomar el modelo y adaptarlo a las necesidades de su entorno.
5. Solicitar al MIMP, como ente rector de la política nacional para la PAM, que dé el soporte necesario a los gobiernos locales para que el MEF asigne recursos para actividades de capacitación en emprendimiento orientadas a este grupo etario.
6. Incluir un nuevo módulo de propedéutica de la alfabetización digital, a fin de reducir la brecha existente en el manejo de las TIC por parte de las PAM que desean participar en la EEO, de tal manera que lleguen con los conocimientos básicos requeridos para que puedan desarrollar con facilidad las tareas de los talleres de emprendimiento.
7. La EEO ideal debe incluir a los talleres productivos como complemento necesario en su malla curricular, ya que los mismos permiten a los participantes contar, de manera relativamente rápida, con ingresos adicionales para satisfacer sus necesidades básicas, teniendo en cuenta que este es uno de los objetivos que busca la EEO al capacitar a las PAM en la gestión de sus emprendimientos.
8. Tomar en cuenta las sugerencias que los entrevistados dieron, tales como: el seguimiento y actualización, y la realización de ferias.
9. Como medida de seguimiento y actualización, la MML debería continuar con la organización de reuniones virtuales y conferencias para los egresados de la EEO, contando con el apoyo de expertos de entidades

públicas o privadas, nacionales e internacionales.

10. La participación en las ferias de emprendedores requiere la simplificación de los trámites exigidos por la Gerencia de Desarrollo Económico de la MML, los cuales en opinión de los participantes entrevistados son engorrosos. Además, sería provechoso que las ferias se realizaran en todos los distritos de la provincia de Lima y tengan una mayor duración. Otras alternativas interesantes, sugeridas por los mismos participantes, son la realización de ferias virtuales y que se les permita exponer no solo bienes, sino también sus servicios, tanto en las ferias virtuales como en las presenciales.
11. La MML debería propiciar la asociación de expositores para posibilitar su participación en las ferias, en el caso de los que tienen un único producto o el volumen de producción es muy pequeño.
12. Conocer las habilidades, capacidades y preferencias para emprender de la PAM, y elaborar un diagnóstico del adulto mayor emprendedor. Si bien en la primera EEO analizada se dio un ajuste entre las necesidades y expectativas de los participantes, así como entre los objetivos y la ejecución, no hubo un estudio previo de los futuros participantes. Un buen diagnóstico ayudaría en dicho ajuste.
13. Fortalecer las capacidades de los participantes de la EEO, para que, según su requerimiento, puedan ingresar a las fases de preincubación e incubación en la Gerencia de Desarrollo Económico de la MML. Esto no implica solo darles la oportunidad de estudiar en la EEO, sino también apoyarlos técnica, financiera y anímicamente, para lo cual se debería contar con el concurso de otras entidades públicas y privadas.
14. Sistematizar la experiencia de la primera EEO para que sea replicada en otros ámbitos. Esta tesis serviría como punto de partida.

## **CAPITULO VI**

### **PROPUESTA DE MEJORA**

#### **INCORPORACIÓN DE LA ESCUELA EMPRENDEDORES DE ORO (EEO) COMO UNA ACTIVIDAD DEL CENTRO INTEGRAL DE ATENCIÓN AL ADULTO MAYOR (CIAM) DE LA MUNICIPALIDAD METROPOLITANA DE LIMA (MML)**

El acelerado proceso de envejecimiento de la población peruana<sup>69</sup> y las diversas necesidades que la PAM tiene a lo largo de este proceso, exigen que el Estado y la sociedad presten cada vez mayor atención a los servicios que ofrecen a este grupo etario y a la forma como estos son ofrecidos, velando por el ejercicio de sus derechos a una vida digna y productiva, en el marco de la igualdad y no discriminación.

Los hallazgos de la investigación han permitido identificar que generar ingresos para su sostenimiento, es vital para un considerable grupo de las PAM, lo cual, en tiempos de pandemia, se hizo mucho más urgente por el largo confinamiento al que fue sometida<sup>70</sup>, lo que hizo necesario apoyarlos en el ejercicio de sus derechos, entre ellos, el fortalecimiento de sus capacidades para el emprendimiento. En ese sentido, la EEO se constituyó en una respuesta de emergencia desde la MML.

Dado su carácter especial de respuesta a la emergencia señalada y su prolongada vigencia, la EEO se origina en el Departamento de Atención Integral a las Personas Adultas Mayores (DAIPAM-MML) de la Subgerencia de Bienestar y Promoción Social (SGBPS), sin contar con un lugar específico dentro de la estructura de este órgano municipal, lo cual le restó fluidez y disponibilidad suficiente de recursos, que aseguraran su normal desarrollo; una carencia que frente a la emergencia, fue suplida por su cercanía con la PAM dado el trabajo que ya venían realizando con este grupo etario, sumado a ello, el compromiso, la

---

<sup>69</sup> En Lima Metropolitana la PAM se acerca a los 2 millones (20% de su población).

<sup>70</sup> Confinamiento que se inició con el D.S. 044-2020-PCM, de 15.3.2020 que declara el estado de emergencia e inamovilidad, y los decretos D.S.094-2020, de 23.5.2020 y D.S. 116-2020-PCM de 26.6.2020, que restringen la movilización de las personas mayores de 65 años, por considerarlas dentro del grupo de riesgo para el Covid-19.

creatividad y la capacidad de los funcionarios responsables para conseguir los recursos humanos, materiales y metodológicos de manera gratuita, entre los aliados externos de sus redes de contactos.

Los CIAM, como ya se ha descrito, son espacios municipales que, de acuerdo con sus funciones, brindan diversos servicios para la participación de las PAM. Es función del MIMP –como ente rector– promover, supervisar y vigilar la realización de las actividades del CIAM, clasificadas como: 1) funcionales, 2) recreativas - culturales - sociales y 3) cognitivas.

Considerando los hallazgos de la presente tesis, el valor demostrado de la EEO, más las aspiraciones de la PNMPAM al 2030 –elevar el nivel de vida, procurar el desarrollo integral y promover la creación de un contexto social propicio para las PAM, que impulse su desarrollo con el ejercicio de sus derechos– y las obligaciones de los gobiernos locales con el adulto mayor; proponemos la incorporación de la EEO como una actividad del CIAM de la MML, a base de las normas de su creación y las funciones asignadas, manteniendo su modalidad virtual, que permite llegar a una audiencia mayor.

Hay que tener en cuenta que el marco normativo dado por el Reglamento de la Ley 30490<sup>71</sup>, Ley de la Persona Adulta Mayor, significó un hito importante en las acciones de gestión intergubernamental e intersectorial para la implementación de la oferta de servicios destinadas a este grupo etario, como es el caso de la MML con la implementación de una escuela como la EEO, que ha requerido de aliados estratégicos para garantizar su ejecución.

El capítulo 2 de dicho reglamento, en sus artículos 11 al 29, señala el modo en los Gobiernos Locales mediante el cual, los CIAM brindan servicios especializados para las PAM, orientados a la promoción y protección de sus derechos, así como se desarrollan acciones de coordinación y articulación entre instituciones públicas, privadas y la sociedad civil, para la atención de la temática de las PAM en cada jurisdicción, promoviendo su participación, integración social, económica, política y cultural, fortaleciendo así su autonomía, independencia y calidad de vida.

---

<sup>71</sup> El Reglamento de la Ley 30490 (D.S, 24-2021-MIMP del 26 de julio del 2021).

Si bien hubo una buena gestión de recursos apoyada en el compromiso y la solidaridad, nuestra propuesta considera que, existiendo ya una estructura organizativa orientada a la aplicación de estrategias participativas que permitan el desarrollo de capacidades y habilidades de las personas adultas mayores para superar así la pobreza<sup>72</sup>, se incorpore el modelo de la EEO como una actividad del Centro Integral de Atención al Adulto Mayor (CIAM) de la MML, en aras de su sostenibilidad, bajo el mandato que tienen todos los gobiernos locales para el trabajo con la población adulta mayor.

Por lo expuesto, se propone el uso de este espacio ya existente, que cuenta incluso con infraestructura y experiencia de trabajo con la PAM, para que se encargue de la ejecución de la EEO de manera orgánica, a fin de garantizar su sostenibilidad, programa ya validado y que se viene desarrollando con éxito.

## **OBJETIVO**

Asegurar la sostenibilidad de la EEO, incorporándola a un espacio orgánico de la MML, de modo tal que se brinde un servicio eficiente y eficaz, orientado a promover la participación e integración social y económica de la persona adulta mayor, coadyuvando a garantizar el ejercicio de sus derechos a una vida digna y productiva, en el marco de la igualdad y no discriminación.

## **ENFOQUES TRANSVERSALES**

### **Enfoque de derechos humanos**

Este enfoque reconoce que el respeto, protección y promoción de los derechos humanos, constituyen obligaciones primarias del Estado, garantizadas por la comunidad internacional; su cumplimiento está protegido por los tratados sobre la materia de los que el Perú es parte; la Constitución Política y la ley obligan a un deber de progresividad y una prohibición de regresividad.

Desde esta perspectiva, el enfoque de los derechos, aplicado a la Ley de la

---

<sup>72</sup> Numeral 12 del artículo 110 del ROF de la Municipalidad Metropolitana de Lima mediante Ordenanza 2208 del 20 de diciembre de 2019.

Persona Adulta Mayor –Ley No. 30490– y al Plan para las Personas Adultas Mayores 2013-2017 (Plan PAM), derogado por la norma que promulga la Política Nacional Multisectorial para las PAM al 2030<sup>73</sup>, busca promover el empoderamiento de las PAM y generar una sociedad inclusiva para este grupo poblacional. Ello significa comprender que las PAM son sujetos de derecho, y que por lo tanto disfrutan de un nivel de ciudadanía que les brinda garantías y responsabilidades respecto de sí mismas, su familia, su sociedad, su entorno inmediato y las futuras generaciones.

## **LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS**

1. Propiciar que el MIMP, ente rector del sector, respalde la inclusión de actividades para adultos mayores bajo el modelo de la EEO, dentro de los distintos CIAM de los gobiernos locales de Lima Metropolitana.

### **Actividades**

- Incorporar a la EEO como una actividad del CIAM, el cual forma parte de la estructura orgánica de la Gerencia de Desarrollo Social de la MML
  - Incorporar a la EEO como una actividad en el Plan del CIAM de la MML, a fin de que cuente con una partida presupuestal específica que cubra los gastos en recursos humanos, tecnológicos y financieros necesarios para la difusión, enseñanza, monitoreo y evaluación de la escuela.
  - Solicitar al MIMP la inclusión de actividades para adultos mayores emprendedores en el Registro Nominal de usuarios del Centro Integral del Adulto Mayor (CIAM).
  - Preparar un resumen ejecutivo y una presentación de la EEO para formalizar la solicitud de inclusión ante el MIMP.
2. Fomentar la participación de otras entidades públicas y privadas como aliados estratégicos en el funcionamiento y sostenibilidad de la EEO.

---

<sup>73</sup> Política Nacional Multisectorial para las Personas Adultas Mayores al 2030, promulgada por D.S. 006-2021-MIMP del 4 de junio del 2021. En: <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-supremo-que-aprueba-la-politica-nacional-multisector-decreto-supremo-n-006-2021-mimp-1960402-3/>

### **Actividades**

- Identificar las entidades públicas y privadas para la consecución del objetivo propuesto.
  - Establecer acuerdos formales de colaboración con dichas entidades, que contemplen la puesta en común de recursos financieros, humanos, metodológicos y tecnológicos, acorde con los objetivos propuestos.
3. Fomentar que los municipios de Lima Metropolitana incorporen escuelas de emprendedores para adultos mayores dentro de las actividades de sus CIAM, propiciando la réplica del modelo EEO.

### **Actividades**

- La MML propiciará la incorporación en la agenda pública, de la necesidad de contar con escuelas de emprendedores para adultos mayores.
- Incluir esta actividad en el Plan de los CIAM de los municipios de Lima Metropolitana, a fin de que en sus presupuestos cuenten con partidas específicas que permitan su funcionamiento. Estas partidas deben cubrir los gastos de recursos humanos, tecnológicos y financieros necesarios, para la difusión, enseñanza, monitoreo y evaluación de las escuelas.
- La MML convocará a todos los CIAM de gobiernos locales distritales de Lima Metropolitana y ejercerá su liderazgo, a fin de que puedan tomar el modelo y adaptarlo a las necesidades de sus espacios de gobierno local.
- La MML pondrá a disposición de los CIAM interesados, su experiencia en cuanto a las actividades de difusión, metodología de enseñanza aplicando un enfoque gerontagógico, y evaluación académica, desarrolladas por la EEO.
- Organizar reuniones virtuales y conferencias en que participen expertos y se presenten testimonios de egresados de la EEO.

## SECCIÓN DE REFERENCIAS (Variables e indicadores)

Variables	Definición	Indicadores
Necesidades	Son fuerzas motivadoras generada por un estado de carencia	Necesidad de ocupación (autoempleo)
		Necesidad de generar ingresos
		Necesidad de socialización
		Necesidades de afecto
		Necesidad de capacitación
Expectativas	Son las evaluaciones subjetivas de la probabilidad de alcanzar una meta concreta	Expectativa de capacitación en: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ El manejo de equipos de cómputo / aparatos digitales</li> <li>▪ El uso del <i>Office (Word, Excel, PowerPoint)</i></li> <li>▪ El manejo de aplicativos digitales como <i>Zoom, Canvas</i>, etc. alguna manualidad u otra actividad productiva</li> <li>▪ La elaboración de planes de negocios</li> </ul>
		Expectativa de soporte emocional
Objetivos	Expresan resultados que las entidades esperan alcanzar con relación a la demanda de los sujetos de derecho, con metas claras de cantidad y calidad de producción de bienes o servicios	Brindar capacitación en ideas de negocio, financiamiento y marketing
		Dar la posibilidad de iniciar un emprendimiento de negocios
		Propiciar la generación de ingresos para que las PAM satisfagan sus necesidades básicas en tiempos de pandemia
		Dar apoyo emocional
Actividades (para alcanzar los objetivos)	Son el conjunto de procesos u operaciones mediante los cuales se genera valor al utilizar los insumos, dando lugar a un producto determinado	Organización
		Alianzas estratégicas
		Diseño de los módulos y contenidos
		Convocatoria
		Desarrollo de talleres de inclusión digital
		Desarrollo de clases maestras, talleres y asesorías
		Desarrollo de talleres productivos
		Desarrollo de ferias
Acompañamiento ex post		
Recursos	Son los insumos o factores que intervienen en la producción de los bienes y servicios	Recursos comunicacionales
		Recursos económicos
		Recursos humanos
		Recursos tecnológicos
		Recursos metodológicos
Percepciones	Son las apreciaciones del conjunto de elementos cuantitativos y cualitativos de un bien o servicio	Sobre los objetivos alcanzados
		Sobre los equipos y programas usados en los talleres realizados
		Sobre los temas desarrollados
		Sobre los capacitadores
		Sobre las reglas de participación en las sesiones
		Sobre el acompañamiento
		Sobre las ferias desarrolladas
		Sobre todo, lo aprendido
		Sobre la contribución de la EEO al fortalecimiento de las capacidades para enfrentar a la pandemia
		Sobre lo que debe mejorarse en la EEO



# ANEXO 1.1 Decreto de Urgencia No. 026-2020 publicado el 16.03.20 (Art. 2)

DIARIO OFICIAL DEL BICENTENARIO

**El Peruano**

FUNDADO EL 27 DE AGOSTO DE 1820 POR EL LEGISLADOR SIMÓN BOLÍVAR

Reproducir en todas las Ediciones: **Ricardo Montero Reyes**      "AÑO DE LA UNIVERSALIZACIÓN DE LA SALUD"

## NORMAS LEGALES

Año XXXVII - Nº 15313      DOMINGO 15 DE MARZO DE 2020      1

**EDICIÓN EXTRAORDINARIA**

**SUMARIO**

**PODER EJECUTIVO**

**DECRETOS DE URGENCIA**

**D.U. N° 026-2020.** Decreto de Urgencia que establece diversas medidas excepcionales y temporales para prevenir la propagación del Coronavirus (COVID-19) en el territorio nacional. **1**

**PRESIDENCIA DEL CONSEJO DE MINISTROS**

**D.S. N° 044-2020-PCM.** Decreto Supremo que declara Estado de Emergencia Nacional por las graves circunstancias que afectan la vida de la Nación a consecuencia del brote del COVID-19. **10**

**DEFENSA**

**D.S. N° 003-2020-DE.** Reglamento del Decreto Legislativo N° 1095, Decreto Legislativo que establece reglas de empleo y uso de la fuerza por parte de las Fuerzas Armadas en el territorio nacional. **13**

**PODER EJECUTIVO**

**DECRETOS DE URGENCIA**

**DECRETO DE URGENCIA N° 026-2020**

**DECRETO DE URGENCIA QUE ESTABLECE DIVERSAS MEDIDAS EXCEPCIONALES Y TEMPORALES PARA PREVENIR LA PROPAGACIÓN DEL CORONAVIRUS (COVID-19) EN EL TERRITORIO NACIONAL**

EL PRESIDENTE DE LA REPÚBLICA

CONSIDERANDO:

Que, de conformidad con el artículo 135 de la Constitución Política del Perú, durante el interregno parlamentario, el Poder Ejecutivo legisla mediante decretos de urgencia, de los que da cuenta a la Comisión Permanente para que los examine y los eleve al Congreso, una vez que éste se instale.

Que, mediante Decreto Supremo N° 165-2019-PCM, Decreto Supremo que disuelve el Congreso de

la República y convoca a elecciones para un nuevo Congreso, se revocó el mandato parlamentario de los congresistas, manteniéndose en funciones la Comisión Permanente;

Que, mediante Decreto de Urgencia N° 025-2020, se dictan medidas urgentes y excepcionales destinadas a reforzar el Sistema de Vigilancia y Respuesta Sanitaria frente al COVID-19 en el territorio nacional, a efectos de establecer mecanismos inmediatos para la protección de la salud de la población y minimizar el impacto sanitario de situaciones de afectación a ésta;

Que, la Organización Mundial de la Salud (OMS) ha elevado la alerta por el COVID-19 "nivel muy alto" en todo el mundo tras los casos de brote que se han detectado en más de ciento veinte (120) países. El organismo ha decidido elevar la alerta por "el aumento continuo en el número de casos y de países afectados";

Que, mediante Decreto Supremo N° 008-2020-SA, el Ministerio de Salud ha declarado la Emergencia Sanitaria a nivel nacional por el plazo de noventa (90) días calendario y dictan medidas de prevención y control del COVID-19, se ha dispuesto que toda persona que ingrese al territorio nacional proveniente de países con antecedentes epidemiológicos y que se encuentran en la relación que elabora el Centro de Epidemiología, Prevención y Control de Enfermedades – CDC del Ministerio de Salud, tales como la República Italiana, el Reino de España, República Francesa y República Popular de China, debe sujetarse a un periodo de aislamiento domiciliario por catorce (14) días. La lista de países se actualiza por el CDC y publicada en su página web y la del Ministerio de Salud;

2      **NORMAS LEGALES**      Domingo 15 de marzo de 2020 / El Peruano

Que, mediante Resolución Ministerial N° 083-2020-PCM, se conforma el Grupo de Trabajo denominado "Comisión Multisectorial de Alto Nivel que conduzca las labores de coordinación y articulación orientadas a la prevención, protección y control del Coronavirus (COVID-19)", dependiente de la Presidencia del Consejo de Ministros, cuyo objeto es conducir las labores de coordinación y articulación orientadas a la prevención, protección y control del Coronavirus (COVID-19);

Que, a través de la Resolución Ministerial N° 039-2020/MINSA, el Ministerio de Salud aprobó el Documento Técnico: "Plan Nacional de Preparación y Respuesta frente al riesgo de introducción del COVID-19", cuya finalidad es reducir el impacto sanitario, social y económico en el país ante el riesgo de introducción del COVID-19, y tiene como objetivo reforzar los sistemas de prevención, control, vigilancia y respuesta sanitaria frente al riesgo de introducción de dicho virus; y, mediante Resolución Ministerial N° 084-2020/MINSA se ha aprobado el Documento Técnico "Atención y manejo clínico de casos de COVID-19, escenario de transmisión focalizada";

Que, a través del Decreto Supremo N° 008-2020-MTC, el Ministerio de Transportes y Comunicaciones ha dispuesto suspender los vuelos provenientes de Europa y Asia, y desde el territorio nacional hacia dichos destinos, por el plazo de treinta (30) días calendario a partir del 16 de marzo de 2020;

Que, la propagación del coronavirus a nivel internacional viene afectando las perspectivas de crecimiento de la economía global, y en particular, la economía peruana, ante el riesgo de la alta propagación del virus (COVID-19) en el territorio nacional;

Que, la aparición de detectados casos confirmados de la enfermedad causada por el virus del COVID-19 en el territorio nacional y existiendo el riesgo de su alta propagación, resulta necesario establecer medidas adicionales extraordinarias que permitan adoptar las acciones preventivas y de respuesta para reducir el riesgo de propagación y el impacto sanitario de la enfermedad causada por el virus del COVID-19, en el territorio nacional, con la finalidad de reforzar los sistemas de prevención, control, vigilancia y respuesta sanitaria, preservar la salud y el empleo de los trabajadores; y de esta forma coadyuvar a disminuir la afectación de la economía peruana por la propagación del mencionado virus a nivel nacional, las mismas que de no ejecutarse pondrían en grave peligro la salud de la población, e incrementarían la afectación a la economía peruana;

En uso de las facultades conferidas por el artículo 135 de la Constitución Política del Perú;

Con el voto aprobatorio del Consejo de Ministros; y

Con cargo de dar cuenta a la Comisión Permanente para que lo examine y lo eleve al Congreso, una vez que éste se instale;

**DECRETA:**

**Artículo 1. Objeto**

El presente Decreto de Urgencia tiene por objeto aprobar medidas adicionales extraordinarias que permitan adoptar las acciones preventivas y de respuesta para reducir el riesgo de propagación y el impacto sanitario de la enfermedad causada por el virus del COVID-19, en el territorio nacional, así como coadyuvar a disminuir la afectación a la economía peruana por el alto riesgo de propagación del mencionado virus a nivel nacional.

**TÍTULO I**

**MEDIDAS PARA REDUCIR EL RIESGO DE PROPAGACIÓN Y EL IMPACTO SANITARIO DEL COVID-19.**

**Artículo 2. Autorización al Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social para la organización y desarrollo de una Red de Soporte para el Adulto Mayor con Alto Riesgo y la Persona con Discapacidad Severa**

2.1. Autorízase para realizar modificaciones presupuestarias en el nivel institucional, con cargo a los recursos a los que hace referencia el artículo 53 del Decreto Legislativo N° 1440, Decreto Legislativo del Sistema Nacional de Presupuesto Público, hasta por la suma de S/ 40 000 000,00 (CUARENTA MILLONES Y 00/100 SOLES) a favor del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social, para la contratación de los servicios necesarios para la organización y desarrollo de una Red de Soporte para el Adulto Mayor con Alto Riesgo y la Persona con Discapacidad Severa. Dichos recursos se transferirán utilizando sólo el mecanismo establecido en el artículo 54 del Decreto Legislativo N° 1440, Decreto Legislativo del Sistema Nacional de Presupuesto Público.

2.2. Para la implementación de las acciones señaladas en el numeral precedente, autorízase al Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social a realizar transferencias financieras a favor del Ministerio de Salud, del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables, de los Gobiernos Regionales y de los Gobiernos Locales, definidos principalmente por tamaño de población, para financiar la contratación de los servicios que se requieran para la organización y desarrollo de un servicio de visitas domiciliarias y seguimiento nominal en sus jurisdicciones. Las transferencias financieras autorizadas se aprueban mediante Resolución de la Titular del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social, previo informe favorable de la Oficina de Presupuesto o la que haga sus veces en el pliego, la cual se publica en el Diario Oficial El Peruano.

2.3. En un plazo no mayor a tres (03) días calendario contados a partir del día siguiente de la publicación del presente Decreto de Urgencia se establece mediante Decreto Supremo del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social, el diseño de la Red de Soporte para el Adulto Mayor con alto riesgo y la Persona con Discapacidad Severa. Dicho decreto supremo es refrendado por y la Ministra de Salud, la Ministra de Economía y Finanzas, y la Ministra de Desarrollo e Inclusión Social, a propuesta de esta última. La implementación de la mencionada Red se coordina con el Ministerio de Salud, el Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables, el Seguro Social de Salud (EsSalud), la Superintendencia Nacional de Salud (Sunasud), la Sanidad de las Fuerzas Armadas y Policiales, el Seguro Integral de Salud (SIS), los Gobiernos Regionales y los Gobiernos Locales.

2.4. La implementación de la Red de Soporte para el Adulto Mayor con alto riesgo y la Persona con Discapacidad Severa para los usuarios de los Programas Sociales del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social, se financia con cargo a los recursos del presupuesto institucional de dicho Ministerio, sin demandar recursos adicionales al Tesoro Público.

2.5. Para la elaboración del Padrón Nominado de la Persona Adulta Mayor de Alto Riesgo y Persona con Discapacidad Severa, autorízase al Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social al acceso y tratamiento de datos contenidos en los bancos de datos personales administrados por el Ministerio de Salud, el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, el Ministerio de Transportes y Comunicaciones, el Seguro Social de Salud (EsSalud), la Superintendencia Nacional de Salud (Sunasud), el Consejo Nacional para la Integración de la Persona con Discapacidad (Conadis), el Registro Nacional de Identificación y Estado Civil (Reniec), el Seguro Integral de Salud (SIS), el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) y otras bases de datos provenientes de las entidades públicas que contengan datos relevantes en materia de salud de la población estadística en la presente norma. Para tal fin, dichas entidades desarrollan los mecanismos electrónicos necesarios que aseguren el acceso a la información por parte del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social, en tiempo real o en un plazo de hasta veinticuatro (24) horas.

2.6. En el marco de lo dispuesto en el presente artículo, autorízase al Programa Nacional PLAN de Acción para Inclusión Social (PAIS) a brindar asesoría y asistencia técnica para la gestión territorial a cargo de los Gobiernos Locales, en la implementación de la Red de Soporte para el Adulto Mayor con Alto Riesgo y la Persona con Discapacidad Severa.

2.7. Los recursos a los que se hace referencia en el numeral 2.1 del presente artículo que correspondan a gasto corriente se registran en la Actividad: 500629 Prevención, Control, Diagnóstico y Tratamiento de Coronavirus, mientras que los recursos que correspondan a gasto de capital se registran en la Actividad de Inversión: 600050 Prevención, Control, Diagnóstico y Tratamiento de Coronavirus.

## ANEXO 1.2 Decreto Supremo No. 044-2020-PCM publicado el 15.03.20 (Art. 4)

10	NORMAS LEGALES	11
<p><b>Segunda. Modificación del numeral 49.3 del artículo 49 del Decreto de Urgencia N° 014-2019, Decreto de Urgencia que aprueba el Presupuesto del Sector Público para el Año Fiscal 2020.</b></p> <p>Modifícase el primer párrafo del numeral 49.3 del artículo 49 del Decreto de Urgencia N° 014-2019, Decreto de Urgencia que aprueba el Presupuesto del Sector Público para el Año Fiscal 2020, conforme al siguiente texto:</p> <p><b>"Artículo 49. Recursos para los fines del FONDES (...)</b></p> <p><b>49.3 En el caso de modificación y/o actualización del Plan Integral de la Reconstrucción con Cambios, y/o actualización en el Banco de Inversiones del Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones y/o de existir saldos de libre disponibilidad según proyección al cierre del Año Fiscal 2020 de las intervenciones consignadas en el referido Plan, autorízase a las entidades del Gobierno Nacional, los Gobiernos Regionales y los Gobiernos Locales, para realizar modificaciones presupuestarias en el nivel institucional a favor del pliego Presidencia del Consejo de Ministros - Unidad Ejecutora Autónoma para la Reconstrucción con Cambios - FCC, las que se aprueban mediante decreto supremo refundado por el Presidente del Consejo de Ministros y el Ministro de Economía y Finanzas, a solicitud de la FCC. Dichas modificaciones presupuestarias comprenden los recursos a los que se refieren los literales b) y c) del numeral 49.1 y el numeral 49.6, los cuales se destinan a financiar los fines establecidos en el literal c) del numeral 49.1.</b></p> <p>(...)"</p> <p>Dado en la Casa de Gobierno, en Lima, a los quince días del mes de marzo del año dos mil veinte.</p> <p><b>MARTÍN ALBERTO VIZCARRA CORNEJO</b> Presidente de la República</p> <p><b>VICENTE ANTONIO ZEBALLOS SALINAS</b> Presidente del Consejo de Ministros</p> <p><b>FABIOLA MUÑOZ DODERO</b> Ministra del Ambiente</p> <p><b>CARLOS MARTÍN BENAVIDES ABAÑITO</b> Ministro de Educación</p> <p><b>WALTER MARTOS RUIZ</b> Ministro de Defensa</p> <p><b>MARÍA ANTONIETA ALVA LUPERDI</b> Ministra de Economía y Finanzas</p> <p><b>SONIA GUILLÉN ONEGLIO</b> Ministra de Cultura</p> <p><b>CARLOS MORÁN SOTO</b> Ministro del Interior</p> <p><b>EDGAR M. VÁSQUEZ VELA</b> Ministro de Comercio Exterior y Turismo</p> <p><b>ARIELA MARIA DE LOS MILAGROS LUÑA FLOREZ</b> Ministra de Desarrollo e Inclusión Social</p> <p><b>GLORIA MONTE NEGRO FIGUEROA</b> Ministra de la Mujer y Poblaciones Vulnerables</p> <p><b>SYLVIA E. CÁCERES PIZARRO</b> Ministra de Trabajo y Promoción del Empleo</p> <p><b>CARLOS LOZADA CONTRERAS</b> Ministro de Transportes y Comunicaciones</p> <p><b>MARÍA ELIZABETH HINOSTROZA PEREYRA</b> Ministra de Salud</p> <p><b>1864948-1</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>RESIDENCIA DEL CONSEJO DE MINISTROS</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Decreto Supremo que declara Estado de Emergencia Nacional por las graves circunstancias que afectan la vida de la Nación a consecuencia del brote del COVID-19</b></p> <p style="text-align: center;"><b>DECRETO SUPREMO N° 044-2020-PCM</b></p> <p style="text-align: center;">EL PRESIDENTE DE LA REPÚBLICA</p> <p style="text-align: center;">CONSIDERANDO:</p> <p>Que, los artículos 7 y 9 de la Constitución Política del Perú establecen que todos tienen derecho a la protección de su salud, del medio familiar y de la comunidad, y que el Estado determina la política nacional de salud, correspondiendo al Poder Ejecutivo normar y supervisar su aplicación, siendo responsable de diseñarla y conducirla en forma plural y descentralizada para facilitar a todos el acceso equitativo a los servicios de salud;</p> <p>Que, el artículo 44 de la Carta Magna prevé que son deberes primordiales del Estado garantizar la plena vigencia de los derechos humanos, proteger a la población de las amenazas contra su seguridad y promover el bienestar general que se fundamenta en la justicia y en el desarrollo integral y equilibrado de la Nación;</p> <p>Que, asimismo, en el numeral 1 del artículo 137 del referido texto, se establece que el Presidente de la República, con acuerdo del Consejo de Ministros, puede decretar por plazo determinado en todo el territorio nacional, o en parte de él, y dando cuenta al Congreso o a la Comisión Permanente, el Estado de Emergencia, entre otros, en caso de graves circunstancias que afecten la vida de la Nación, pudiendo restringirse o suspenderse el ejercicio de los derechos constitucionales relativos a la libertad y la seguridad personal, la inviolabilidad de domicilio, y la libertad de reunión y de tránsito en el territorio;</p> <p>Que, los Artículos II y VI del Título Preliminar de la Ley N° 26842, Ley General de Salud, establecen que la protección de la salud es de interés público y que es responsabilidad del Estado regularla, vigilarla y promover las condiciones que garanticen una adecuada cobertura de prestaciones de salud de la población, en términos socialmente aceptables de seguridad, oportunidad y calidad, siendo irrenunciable la responsabilidad del Estado en la provisión de servicios de atención médica con arreglo al principio de equidad;</p> <p>Que, asimismo, el Artículo XII del Título Preliminar de la Ley antes mencionada ha previsto que el ejercicio del derecho a la propiedad, a la libertad de domicilio, al libre tránsito, a la libertad de trabajo, empresa, comercio e industria, así como el ejercicio del derecho de reunión, están sujetos a las limitaciones que establece la ley en resguardo de la salud pública;</p> <p>Que dicha ley, en sus artículos 130 y 131, habilita a la cuarentena como medida de seguridad, siempre que se sujeta a los siguientes principios: sea proporcional a los fines que persiguen, su duración no exceda a lo que exige la situación de riesgo inminente y grave que la justifica, y se trate de una medida eficaz que permita lograr el fin con la menor restricción para los derechos fundamentales;</p> <p>Que, la Organización Mundial de la Salud ha calificado, con fecha 11 de marzo de 2020, el brote del COVID-19 como una pandemia al haberse extendido en más de cien países del mundo de manera simultánea;</p> <p>Que, mediante Decreto Supremo N° 008-2020-SA se declaró la Emergencia Sanitaria a nivel nacional por el plazo de noventa (90) días calendario, y se dictaron medidas para la prevención y control para evitar la propagación del COVID-19;</p> <p>Que, no obstante dicha medida, se aprecia la necesidad que el Estado adopte medidas adicionales</p>	<p>y excepcionales para proteger eficientemente la vida y la salud de la población, reduciendo la posibilidad del incremento del número de afectados por el COVID-19, sin afectarse la prestación de los servicios básicos, así como la salud y alimentación de la población;</p> <p>De conformidad con lo establecido en los numerales 4 y 14 del artículo 118, y el numeral 1 del artículo 137 de la Constitución Política del Perú, y la Ley N° 29158, Ley Orgánica del Poder Ejecutivo; y;</p> <p>Con el voto aprobatorio del Consejo de Ministros y con cargo a dar cuenta al Congreso de la República;</p> <p style="text-align: center;">DECRETA:</p> <p><b>Artículo 1.- Declaración de Estado de Emergencia Nacional</b></p> <p>Declárese el Estado de Emergencia Nacional por el plazo de quince (15) días calendario, y dispóngase el aislamiento social obligatorio (cuarentena), por las graves circunstancias que afectan la vida de la Nación a consecuencia del brote del COVID-19.</p> <p><b>Artículo 2.- Acceso a servicios públicos y bienes y servicios esenciales</b></p> <p>2.1 Durante el Estado de Emergencia nacional, se garantiza el abastecimiento de alimentos, medicinas, así como la continuidad de los servicios de agua, saneamiento, energía eléctrica, gas, combustible, telecomunicaciones, limpieza y recojo de residuos sólidos, servicios funerarios y otros establecidos en el presente Decreto Supremo.</p> <p>2.2 Asimismo, se garantiza la adecuada prestación y acceso a los servicios y bienes esenciales regulados en el artículo 4 del presente Decreto Supremo. Las entidades públicas y privadas determinan los servicios complementarios y conexos para la adecuada prestación y acceso a los servicios y bienes esenciales establecidos en el artículo 4. Las entidades competentes velan por el idóneo cumplimiento de la presente disposición.</p> <p>2.3 La Policía Nacional del Perú y las Fuerzas Armadas adoptan las medidas para garantizar la prestación y acceso a los bienes y servicios conforme al presente artículo.</p> <p><b>Artículo 3.- Suspensión del ejercicio de Derechos Constitucionales</b></p> <p>Durante el presente Estado de Emergencia Nacional queda restringido el ejercicio de los derechos constitucionales relativos a la libertad y la seguridad personal, la inviolabilidad del domicilio, y la libertad de reunión y de tránsito en el territorio comprendidos en los incisos 9, 11 y 12 del artículo 2 y en el inciso 24, apartado f del mismo artículo de la Constitución Política del Perú.</p> <p><b>Artículo 4.- Limitación al ejercicio del derecho a la libertad de tránsito de las personas</b></p> <p>4.1 Durante la vigencia del Estado de Emergencia Nacional y la cuarentena, las personas únicamente pueden circular por las vías de uso público para la prestación y acceso a los siguientes servicios y bienes esenciales:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a) Adquisición, producción y abastecimiento de alimentos, lo que incluye su almacenamiento y distribución para la venta al público.</li> <li>b) Adquisición, producción y abastecimiento de productos farmacéuticos y de primera necesidad.</li> <li>c) Asistencia a centros, servicios y establecimientos de salud, así como centros de diagnóstico, en casos de emergencias y urgencias.</li> <li>d) Prestación laboral, profesional o empresarial para garantizar los servicios enumerados en el artículo 2.</li> <li>e) Retorno al lugar de residencia habitual.</li> <li>f) Asistencia y cuidado a personas adultas mayores, niñas, niños, adolescentes, dependientes, personas con discapacidad o personas en situación de vulnerabilidad.</li> <li>g) Entidades financieras, seguros y pensiones, así como los servicios complementarios y conexos que garanticen su adecuado funcionamiento.</li> <li>h) Producción, almacenamiento, transporte, distribución y venta de combustible.</li> </ol> <ol style="list-style-type: none"> <li>i) Hoteles y centros de alojamiento, solo con la finalidad de cumplir con la cuarentena dispuesta.</li> <li>j) Medios de comunicación y centrales de atención telefónica (call center).</li> <li>k) Los/as trabajadores/as del sector público que excepcionalmente presten servicios necesarios para la atención de acciones relacionadas con la emergencia sanitaria producida por el COVID-19 podrán desplazarse a sus centros de trabajo en forma restringida.</li> <li>l) Por excepción, en los casos de sectores productivos e industriales, el Ministerio de Economía y Finanzas, en coordinación con el sector competente, podrá incluir actividades adicionales estrictamente indispensables a las señaladas en los numerales precedentes, que no afecten el estado de emergencia nacional.</li> <li>m) Cualquier otra actividad de naturaleza análoga a las enumeradas en los literales precedentes o que deban realizarse por caso fortuito o fuerza mayor.</li> </ol> <p>4.2 Igualmente, se permite la circulación de vehículos particulares por las vías de uso público para la realización de las actividades referidas en el apartado anterior.</p> <p>4.3 Las limitaciones a la libertad de tránsito no aplican al personal extranjero debidamente acreditado en el Perú de las misiones diplomáticas, oficinas consulares y representaciones de organismos internacionales, que se desplacen en el cumplimiento de sus funciones, respetando los protocolos sanitarios.</p> <p>4.4 A fin de garantizar el orden interno, se faculta al Ministerio del Interior, en coordinación con el Ministerio de Defensa, para dictar las medidas que permitan la implementación del presente artículo.</p> <p>4.4 El Ministerio del Interior dispone el cierre o restricción a la circulación por carreteras por razones de salud pública, seguridad o fluidez del tráfico.</p> <p>4.5 En todo caso, para cualquier desplazamiento efectuado conforme al presente artículo deben respetarse las recomendaciones y disposiciones dictadas por el Ministerio de Salud, el Ministerio del Interior y otras entidades públicas competentes.</p> <p><b>Artículo 5.- Medidas dirigidas a reforzar el Sistema Nacional de Salud en todo el territorio nacional</b></p> <p>5.1 Todas las entidades públicas, privadas y mixtas sanitarias del territorio nacional, así como los demás funcionarios y trabajadores al servicio de las mismas, quedan bajo la dirección del Ministerio de Salud para la protección de personas, bienes y lugares, pudiendo imponerles servicios extraordinarios por su duración o por su naturaleza.</p> <p>Asimismo, el Ministerio de Salud tiene atribuciones para dictar medidas a fin de asegurar que el personal y los centros y establecimiento de las Sanidades de las Fuerzas Armadas y de la Policía Nacional del Perú contribuyan a reforzar el Sistema Nacional de Salud en todo el territorio nacional.</p> <p>5.2 Sin perjuicio de lo anterior, los gobiernos regionales y locales, ejercen la gestión dentro de su ámbito de competencia de los correspondientes servicios y prestaciones de salud, asegurando en todo momento su adecuado funcionamiento.</p> <p>5.3 Estas medidas también incluyen la posibilidad de determinar la mejor distribución en el territorio de todos los medios técnicos y personales, de acuerdo con las necesidades que se pongan de manifiesto en la gestión de esta emergencia sanitaria.</p> <p>5.4 Asimismo, el Ministerio de Salud puede ejercer aquellas facultades que resulten necesarias respecto de los centros, servicios y establecimientos de salud de titularidad privada, de acuerdo a la disponibilidad de cada establecimiento y previa evaluación de la Autoridad Sanitaria Nacional.</p> <p><b>Artículo 6.- Medidas para el aseguramiento del suministro de bienes y servicios necesarios para la protección de la salud pública.</b></p> <p>El Ministerio de Salud tiene competencias para:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a) Impartir las disposiciones normativas sanitarias necesarias para asegurar el abastecimiento del mercado y el funcionamiento de los servicios de salud de los centros de producción afectados por el desabastecimiento</li> </ol>

## ANEXO 1.3 Decreto Supremo No. 083-2020-PCM (Art. 8)

Fecha de publicación: 10.05.20

<p>PRESIDENCIA DEL CONSEJO DE MINISTROS</p> <p><b>Decreto Supremo que prorroga el Estado de Emergencia Nacional por las graves circunstancias que afectan la vida de la Nación a consecuencia del COVID-19 y establece otras disposiciones</b></p> <p>DECRETO SUPREMO N° 083-2020-PCM</p> <p>EL PRESIDENTE DE LA REPÚBLICA</p> <p>CONSIDERANDO:</p> <p>Que, los artículos 7 y 9 de la Constitución Política del Perú establecen que todos tienen derecho a la protección de su salud, del medio familiar y de la comunidad, y que el Estado determina la política nacional de salud, correspondiendo al Poder Ejecutivo normar y supervisar</p>	<p>48</p> <p><b>NORMAS LEGALES</b></p> <p>Domingo 10 de mayo de 2020 / El Peruano</p> <p><b>Artículo 8.- Personas en grupos de riesgo para COVID-19</b></p> <p>8.1 Las personas en grupos de riesgo son las que presentan características asociadas a mayor riesgo de complicaciones por COVID-19: personas mayores de sesenta y cinco (65) años y quienes cuenten con comorbilidades como hipertensión arterial, diabetes, enfermedades cardiovasculares, enfermedad pulmonar crónica, cáncer, otros estados de inmunosupresión y otras que establezca la Autoridad Nacional Sanitaria.</p> <p>8.2 Las personas en grupos de riesgo solo pueden salir excepcionalmente de su domicilio, siempre que requieran de atención médica urgente o ante una emergencia o, en caso de no tener a ninguna persona de apoyo para ello, para la adquisición de alimentos y medicinas. También pueden salir de su domicilio excepcionalmente para el cobro de algún beneficio pecuniario otorgado por el Gobierno en el marco de la Emergencia Nacional, para el cobro de una pensión en una entidad bancaria o para la realización de un trámite que exija su presencia física.</p> <p>8.3 En el caso de las personas en grupos de riesgo</p>	<p>que laboran, se prioriza su prestación de servicios bajo la modalidad de trabajo remoto. En caso deseen concurrir a trabajar o prestar servicios en las actividades autorizadas, pueden suscribir una declaración jurada de asunción de responsabilidad voluntaria, conforme a las disposiciones que emita el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, en coordinación con el Ministerio de Salud. En ningún caso, se puede ejercer algún tipo de coacción para la firma de este documento, lo que incluye, pero no limita, expedir la firma respectiva a que se mantenga el vínculo laboral o la prestación de servicios.</p> <p>8.4 La Autoridad Sanitaria, los Gobiernos Locales y la Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral-SUNAFIL, en el ámbito de sus competencias, ejercen la fiscalización y supervisión del cumplimiento de las disposiciones contenidas en el presente artículo.</p>
---	--	---

[...]

## ANEXO 1.4 Decreto Supremo No. 094-2020-PCM (Arts. 4 y 12)

Fecha de publicación: 23.05.20

<p><b>PODER EJECUTIVO</b></p> <p>PRESIDENCIA DEL CONSEJO DE MINISTROS</p> <p><b>Decreto Supremo que establece las medidas que debe observar la ciudadanía hacia una nueva convivencia social y prorroga el Estado de Emergencia Nacional por las graves circunstancias que afectan la vida de la Nación a consecuencia del COVID-19</b></p> <p>DECRETO SUPREMO N° 094-2020-PCM</p> <p>EL PRESIDENTE DE LA REPÚBLICA</p> <p>CONSIDERANDO:</p> <p>Que, los artículos 7 y 9 de la Constitución Política del Perú establecen que todos tienen derecho a la protección</p>	<p><b>ILEGALES</b></p> <p>5</p> <p><b>Artículo 12.- Personas en grupos de riesgo para COVID-19</b></p> <p>12.1 Las personas en grupos de riesgo son las que presentan características asociadas a mayor riesgo de complicaciones por COVID-19: personas mayores de sesenta y cinco (65) años y quienes cuenten con comorbilidades de conformidad con lo que establezca la Autoridad Nacional Sanitaria.</p> <p>[...]</p>
<p>4</p> <p><b>NORMAS</b></p> <p><b>Artículo 4.- Promoción y vigilancia de prácticas saludables y actividades necesarias para afrontar la emergencia sanitaria</b></p> <p>El Gobierno Nacional, los Gobiernos Regionales y los Gobiernos Locales dentro del ámbito de sus competencias y en permanente articulación, continuarán promoviendo y/o vigilando las siguientes prácticas:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- El distanciamiento social no menor de un (1) metro.</li><li>- El lavado frecuente de manos.</li><li>- El uso de mascarilla de acuerdo a las recomendaciones de la Autoridad Sanitaria Nacional.</li><li>- La protección a adultos mayores y personas en situación de riesgo.</li><li>- La promoción de la salud mental.</li><li>- La continuidad del tamizaje de la población.</li><li>- La continuidad del fortalecimiento de los servicios de salud.</li><li>- El uso de las tecnologías de la información para seguimiento de pacientes COVID-19.</li><li>- El uso de datos abiertos y registro de información.</li><li>- La lucha contra la desinformación y la corrupción.</li></ul> <p>[...]</p>	<p>6</p> <p><b>NORMAS</b></p> <p>12.2 Las personas en grupos de riesgo no pueden salir de su domicilio, y excepcionalmente lo podrán hacer siempre que requieran de atención médica urgente o ante una emergencia, así como para la adquisición de alimentos, medicinas y servicios financieros, en caso de no tener a ninguna persona de apoyo para ello. También pueden salir de su domicilio excepcionalmente para el cobro de algún beneficio pecuniario otorgado por el Gobierno en el marco de la Emergencia Nacional, para el cobro de una pensión en una entidad bancaria o para la realización de un trámite que exija su presencia física.</p> <p>12.3 En el caso de las personas en grupos de riesgo que laboran, se prioriza su prestación de servicios bajo la modalidad de trabajo remoto y en caso deseen voluntariamente concurrir a trabajar o prestar servicios en las actividades autorizadas, se sujetan a las disposiciones que se han emitido a la fecha de entrada en vigencia del presente decreto supremo y a las acciones de fiscalización y supervisión de la Autoridad Sanitaria, los Gobiernos Locales y la Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral-SUNAFIL, en el ámbito de sus competencias.</p>

## ANEXO 1.5 Decreto Supremo No. 116-2020-PCM (Art. 2)

Fecha de publicación: 26.06.20

**PODER EJECUTIVO**

**PRESIDENCIA DEL CONSEJO DE MINISTROS**

**Decreto Supremo que establece las medidas que debe observar la ciudadanía en la Nueva Convivencia Social y prorroga el Estado de Emergencia Nacional por las graves circunstancias que afectan la vida de la Nación a consecuencia del COVID-19**

**DECRETO SUPREMO N° 116-2020-PCM**

EL PRESIDENTE DE LA REPÚBLICA

CONSIDERANDO:

Que, los artículos 7 y 9 de la Constitución Política del Perú establecen que todos tienen derecho a la protección

[...]

**El Peruano / Viernes 26 de junio de 2020** **NORMAS**

**Artículo 2.- De la Cuarentena Focalizada**

2.1 Los niños, niñas y adolescentes menores de catorce (14) años, así como las personas en grupos de riesgo como los adultos mayores de sesenta y cinco (65) años y los que presenten comorbilidades conforme lo determina la Autoridad Sanitaria Nacional, deberán continuar en aislamiento social obligatorio (cuarentena), con las excepciones señaladas en el presente decreto supremo.

2.2 Dispóngase el aislamiento social obligatorio (cuarentena) en los departamentos de Arequipa, Ica, Junín, Huánuco, San Martín, Madre de Dios y Ancash, en los cuales está permitido el desplazamiento de las personas únicamente para la prestación y acceso a servicios y bienes esenciales, así como para la prestación de servicios de las actividades económicas autorizadas a la entrada en vigencia del presente decreto supremo.

## ANEXO 1.6 Decreto Supremo No. 139-2020-PCM (Art. 5 que modifica el Art. 8 del D.S. No. 116-2020-PCM)

Fecha de publicación: 12.08.20

**PODER EJECUTIVO**

**PRESIDENCIA DEL CONSEJO DE MINISTROS**

**Decreto Supremo que modifica el Decreto Supremo N° 116-2020-PCM, Decreto Supremo que establece las medidas que debe observar la ciudadanía en la nueva convivencia social y prorroga el Estado de Emergencia Nacional por las graves circunstancias que afectan la vida de la Nación a consecuencia de COVID-19, modificado por los Decretos Supremos N° 129-2020-PCM y N° 135-2020-PCM**

**DECRETO SUPREMO N° 139-2020-PCM**

[...]

**4** **NORMAS LEGALES** **Miércoles 12 de agosto de 2020 / El Peruano**

**Artículo 4.- Modificación del artículo 7 del Decreto Supremo N° 116-2020-PCM**  
Modifícase el artículo 7 del Decreto Supremo N° 116-2020-PCM, el cual queda redactado conforme al siguiente texto:

**“Artículo 7.- De la Protección de niños, niñas y adolescentes menores de 14 años**  
Los niños, niñas y adolescentes menores de catorce (14) años deben permanecer en su domicilio.  
Los niños, niñas y adolescentes menores de catorce (14) años, por necesidad de mantener su salud emocional, pueden realizar un paseo diario considerando las siguientes condiciones:  
7.1 Deben salir con una sola persona mayor de edad que resida en el mismo domicilio.  
7.2 La circulación se limita a un paseo de máximo treinta (30) minutos de duración, en una distancia no superior de quinientos (500) metros respecto del domicilio del niño/a o adolescente, en espacios libres sin aglomeraciones.  
7.3 Durante el paseo, se debe mantener una distancia social no menor de dos (2) metros”.

**Artículo 5.- Modificación del artículo 8 del Decreto Supremo N° 116-2020-PCM**  
Modifícase el artículo 8 del Decreto Supremo N° 116-2020-PCM, el cual queda redactado conforme al siguiente texto:

**“Artículo 8.- Personas en grupo de riesgo para COVID-19**  
Las personas en grupos de riesgo, como los adultos mayores de sesenta y cinco (65) años y los que presenten comorbilidades, de acuerdo a lo señalado por la Autoridad Sanitaria Nacional, no pueden salir de su domicilio, y excepcionalmente lo podrán hacer siempre que requieran de atención médica urgente o ante una emergencia, así como para la adquisición de alimentos, medicinas y servicios financieros, en caso de no tener a ninguna persona de apoyo para ello. También pueden salir de su domicilio excepcionalmente para el cobro de algún beneficio pecuniario otorgado por el Gobierno en el marco de la Emergencia Nacional, para el cobro de una pensión en una entidad bancaria o para la realización de un trámite que exija su presencia física.  
Las personas en grupos de riesgo no deben recibir visitas en su domicilio y deben evitar el contacto físico con las personas que se desplazan fuera del domicilio.  
En el caso de las personas en grupos de riesgo que laboran, se prioriza su prestación de servicios bajo la modalidad de trabajo remoto y en caso deseen voluntariamente concurrir a trabajar o prestar servicios en las actividades autorizadas, se sujetan a las disposiciones que se han emitido a la fecha de entrada en vigencia del presente decreto supremo y a las acciones de fiscalización y supervisión de la Autoridad Sanitaria, los Gobiernos

## ANEXO 1.7 Decreto Supremo No. 156-2020-PCM (Art. 6)

Fecha de publicación: 26 de setiembre de 2020

PRESIDENCIA DEL CONSEJO DE MINISTROS	12 <b>NORMAS</b>
<b>Decreto Supremo que modifica el Decreto Supremo N° 116-2020-PCM, Decreto supremo que establece las medidas que debe seguir la ciudadanía en la nueva convivencia social y prorroga el Estado de Emergencia Nacional por las graves circunstancias que afectan la vida de la Nación a consecuencia del COVID-19, modificado por los Decretos Supremos N° 129-2020-PCM, N° 135-2020-PCM, N° 139-2020-PCM, N° 146-2020-PCM y N° 151-2020-PCM</b>	<b>Artículo 6.- Personas en grupo de riesgo para COVID-19</b> Ratifíquese lo establecido en el artículo 8 del Decreto Supremo N° 116-2020-PCM, modificado por el artículo 5 del Decreto Supremo N° 139-2020-PCM, es decir, durante la presente prórroga del Estado de Emergencia Nacional, las personas en grupos de riesgo, como los adultos mayores de sesenta y cinco (65) años y los que presenten comorbilidades, de acuerdo a lo señalado por la Autoridad Sanitaria Nacional, no pueden salir de su domicilio, salvo las excepciones señaladas en las citadas normas. Las personas en grupo de riesgo, no deben recibir visitas en su domicilio y tienen que evitar el contacto físico con las personas que se desplazan fuera del domicilio.
<b>DECRETO SUPREMO N° 156-2020-PCM</b>	
EL PRESIDENTE DE LA REPÚBLICA	
CONSIDERANDO:	
Que, los artículos 7 y 9 de la Constitución Política del Perú establecen que todos tienen derecho a la protección de su salud, del medio familiar y de la comunidad, y que el Estado determina la política nacional de salud, correspondiendo al Poder Ejecutivo normar y supervisar su aplicación, siendo responsable de diseñarla y	

## ANEXO 1.8 Decreto Supremo No. 162-2020-PCM (Art. 2 que modifica el Art. 8 del D.S.139-2020-PCM)

Fecha de publicación: 3 de octubre de 2020

4 <b>NORMAS</b>	
<b>PODER EJECUTIVO</b>	
<b>PRESIDENCIA DEL CONSEJO DE MINISTROS</b>	
<b>Decreto Supremo que modifica el Decreto Supremo N° 116-2020-PCM, Decreto Supremo que establece las medidas que debe seguir la ciudadanía en la nueva convivencia social y prorroga el Estado de Emergencia Nacional por las graves circunstancias que afectan la vida de la Nación a consecuencia del COVID-19, modificado por los Decretos Supremos N° 129-2020-PCM, N° 135-2020-PCM, N° 139-2020-PCM, N° 146-2020-PCM, N° 151-2020-PCM y N° 156-2020-PCM</b>	<b>Artículo 2.- Modificación del artículo 8 del Decreto Supremo N° 116-2020-PCM, modificado por el Decreto Supremo N° 139-2020-PCM</b>
<b>DECRETO SUPREMO N° 162-2020-PCM</b>	Modifíquese el artículo 8 del Decreto Supremo N° 116-2020-PCM, modificado por el Decreto Supremo N° 139-2020-PCM, conforme al siguiente texto:
EL PRESIDENTE DE LA REPÚBLICA	<b>Artículo 8.- Personas en grupos de riesgo para COVID-19</b>
CONSIDERANDO:	Las personas en grupos de riesgo, como los adultos mayores de sesenta y cinco (65) años y los que presentan comorbilidades, de acuerdo a lo señalado por la Autoridad Sanitaria Nacional no pueden salir de su domicilio, y excepcionalmente lo podrán hacer siempre que requieran de atención médica, ante una emergencia, urgencia o para asistir a una cita médica; así como, para la adquisición de alimentos, medicinas y servicios financieros, en caso de no tener a ninguna persona de apoyo para ello. También pueden salir de su domicilio excepcionalmente para el cobro de algún beneficio pecuniario otorgado por el Gobierno en el marco de la Emergencia Nacional, para el cobro de una pensión en una entidad bancaria o para la realización de un trámite que exija su presencia física.
Que, los artículos 7 y 9 de la Constitución Política del Perú establecen que todos tienen derecho a la protección de su salud, del medio familiar y de la comunidad, y que el Estado determina la política nacional de salud, correspondiendo al Poder Ejecutivo normar y supervisar su aplicación, siendo responsable de diseñarla y conducirla en forma plural y descentralizada para facilitar a todos, el acceso equitativo a los servicios de salud;	Las personas en grupos de riesgo no deben recibir visitas en su domicilio y deben evitar el contacto físico con las personas que se desplazan fuera del domicilio.
Que, el artículo 44 de la Constitución prevé que son deberes primordiales del Estado garantizar la plena vigencia de los derechos humanos; proteger a la población de las amenazas contra su seguridad y promover el bienestar general que se fundamenta en la justicia y en el desarrollo integral y equilibrado de la Nación;	En el caso de las personas en grupos de riesgo que laboran, se prioriza su prestación de servicios bajo la modalidad de trabajo remoto y en caso deseen voluntariamente concurrir a trabajar o prestar servicios en las actividades autorizadas, se sujetan a las disposiciones que se han emitido a la fecha de entrada en vigencia del presente decreto supremo y a las acciones de fiscalización y supervisión de la Autoridad Sanitaria, los Gobiernos Locales y la Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral-SUNAFIL, en el ámbito de sus competencias.
[...]	Las personas en grupos de riesgo, como los adultos mayores y los que presentan comorbilidades, de acuerdo a lo señalado por la Autoridad Sanitaria Nacional, podrán realizar caminatas con las siguientes restricciones:
	- A una distancia no superior de 500 metros respecto de su domicilio, en espacios abiertos y sin aglomeraciones. - La circulación se limita a una caminata de máximo 60 minutos de duración, 3 veces a la semana y, de preferencia, en las mañanas para evitar aglomeraciones con las salidas de otros grupos poblacionales. - Los adultos mayores dependientes o con discapacidad saldrán acompañados por una persona responsable de su cuidado."



## ANEXO 3.1

### Guía de Entrevista para los Participantes de la EEO

Código de entrevistado: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

1. ¿Cómo se enteró usted de la EEO?
  - a. Por el Facebook de la MML
  - b. Por otras redes sociales
  - c. Por un amigo(a) o familiar
  - d. Por un anuncio periodístico
  - e. ¿Lo escuchó en la radio?
  - f. Otros. Especificar. \_\_\_\_\_
2. ¿Qué es lo que más le atrajo del anuncio? ¿Por qué?
3. ¿Antes de ingresar a la Escuela de Emprendedores de Oro le explicaron de qué se trataba?
4. ¿A qué se dedicaba usted al momento de ingresar a la Escuela de Emprendedores de Oro en enero de 2021?
  - a. Trabajaba para alguien
  - b. Trabajaba por su cuenta
  - c. No trabajaba, pero buscaba trabajo o deseaba trabajar
  - d. No trabajaba, no buscaba ni deseaba trabajar
5. ¿Por qué se inscribió en la Escuela de Emprendedores de Oro?
  - a. Desear un autoempleo
  - b. Ingresos adicionales
  - c. Tener o ampliar su red de amigos
  - d. Capacitarse
6. ¿Recuerda usted cuál es el objetivo de la Escuela Emprendedores de Oro?  
¿Cree usted que se cumplió ese objetivo?
7. Esperaba Ud. que la Escuela de Emprendedores de Oro le capacitara en:
  - a. En el manejo de equipos de cómputo u otros aparatos digitales
  - b. En el uso del Office (Word, PowerPoint, etc.)
  - c. En el manejo de aplicativos digitales como el Zoom, Canvas, etc.
  - d. En alguna manualidad u otra actividad productiva
  - e. En la elaboración de planes de negocios
8. ¿Usted esperaba que la Escuela de Escuela de Emprendedores de Oro le brindara ayuda y/o soporte emocional?

9. ¿Hay algo más que usted esperaba de la Escuela de Emprendedores de Oro que no hayamos mencionado y desearía agregar?
10. ¿En qué actividades de la Escuela de Emprendedores de Oro participó usted? ¿Qué opina usted de esas actividades?
  - a. Talleres productivos
  - b. Talleres de inclusión digital
  - c. Clases magistrales de emprendimiento
  - d. Asesorías de emprendimiento
11. ¿En las actividades a las que asistió, las personas encargadas de desarrollarlos lograban dar atención a todos los participantes?
12. ¿Tuvo alguna dificultad en el manejo de los equipos y programas usados en los talleres de la Escuela de Emprendedores de Oro? ¿Díganos cuáles?
13. ¿Logró superar dichas dificultades? ¿Cómo lo hizo? ¿Le ayudó alguien? ¿Quién o quiénes?
14. ¿Qué opina usted sobre las reglas de participación para las sesiones?
15. ¿Qué opina usted de los temas abordados en las actividades desarrolladas?
16. ¿Qué opina usted de los capacitadores que se encargaron de desarrollar las actividades?
17. ¿Durante y después de las actividades usted ha tenido el apoyo de los capacitadores?
18. ¿Logró asistir a todas las clases, concluir su Plan de Negocio y certificarse? Si dice que NO, explique ¿por qué?
19. ¿Qué opina usted de las ferias desarrolladas por la Escuela de Emprendedores de Oro? ¿Usted ofreció sus productos en alguna?
20. ¿Usted cree que se deberían desarrollar más ferias? ¿Por qué?
21. ¿En términos generales, qué le pareció todo lo aprendido en la Escuela de Emprendedores de Oro? ¿Por qué?
22. ¿Considera usted que la Escuela de Emprendedores de Oro ha contribuido a fortalecer sus capacidades para enfrentar a la pandemia?
23. ¿En una escala de 1 a 9, usted recomendaría a un familiar o amigo que participe en la Escuela de Emprendedores de Oro? ¿Por qué?
24. ¿Qué recomendaciones daría usted a la Escuela de Emprendedores de Oro sobre aspectos a mejorar?

## ANEXO 3.2

### Guía de Entrevista para directivos de la EEO

Fecha y hora:

Lugar: Vía Zoom

#### Datos Generales del Entrevistado

Nombre:

Cargo:

Formación profesional:

1. ¿Cómo y cuándo surgió la idea de desarrollar el programa Escuela de Emprendedores de Oro?
2. ¿Qué factores se consideraron para el diseño y lanzamiento del programa Escuela de Emprendedores de Oro?
3. ¿Qué objetivos se establecieron? ¿En qué medida se logró cumplir éstos?
4. ¿Qué metodología se empleó en la Escuela Emprendedores de Oro? ¿Me podría explicar brevemente en qué consistió?
5. ¿Qué criterios se emplearon para el diseño del syllabus del programa y la creación de los módulos y talleres de los cursos?
6. ¿Cuál fue el impacto de la pandemia en el diseño del programa?
7. ¿Cuáles considera que eran las necesidades y expectativas de los participantes en ese momento? ¿Éstas fueron tomadas en cuenta para el diseño?
8. ¿Qué cambios se tuvieron que hacer en el camino para ajustar el programa?
9. ¿Con qué recursos económicos y tecnológicos contó para el desarrollo de la EEO? ¿Qué dificultades se presentaron y cómo las superaron?
10. ¿Qué requisitos se solicitaron para la postulación y cuáles fueron los criterios de selección de los postulantes para cubrir las vacantes?
11. ¿Cuántos postulantes fueron admitidos? ¿Cuántos egresaron con su Plan de Negocios? y ¿Cuántos implementaron sus planes de negocio?
12. ¿Qué acciones de seguimiento de la primera versión EEO ha implementado o tiene planeado implementar su Gerencia?
13. ¿Qué medidas han considerado para promover la participación de los egresados de la EEO en las ferias de la MML, para que ofrezcan sus bienes y servicios?
14. ¿Qué aspectos considera usted se deberían mejorar en el desarrollo de la Escuela Emprendedores de Oro?
15. ¿Qué opina usted sobre la réplica en otros ámbitos del país, de iniciativas similares que impulsen el emprendimiento en adultos mayores? ¿Por qué?

### ANEXO 3.3

#### Guía de observación no Participante

Nombre de la actividad:

Fecha:

1. Propósito de la observación:	
2. Nombre de la reunión virtual:	
3. Medio virtual utilizado:	
4. Datos y características de los sujetos a observar:	
Número de participantes sujetos de derecho	
Expositor invitado por la MML	
5. Temporalidad de la observación:	
Fecha	
Hora de inicio	
Hora final	
6. Tema(s) tratado(s).	
7. Grado de participación de los sujetos de derecho.	
8. Actitud del asesor frente a las intervenciones de los sujetos de derecho.	
9. Actitud (positiva, negativa o neutra) mostrada por los sujetos de derecho frente al/los temas tratados y frente al asesor.	

## ANEXO 4.0

### SÍLABO DE LA ESCUELA DE EMPRENDIMIENTO

MODULO I: IDEAS DE NEGOCIO (DEL 13 al 27 de enero)	FECHA	HORARIO	EXPOSITOR
<p><b>Lanzamiento de la I Escuela de Emprendimiento Municipal de Lima Metropolitana para Personas Adultas Mayores.</b></p> <p><b>PROGRAMA:</b></p> <p>1. Presentación y objetivos de la Escuela Virtual Municipal de Emprendimiento para Personas Adultas mayores a cargo de representante de la GDS.</p> <p>2. Exposición: Situación económica de la PAM en el contexto de la Pandemia.</p> <p>3. Conferencia inspiradora a cargo de Guido Sánchez, adulto mayor emprendedor, quien contará todo su camino emprendedor y cómo ahora, en su etapa de adulto mayor, es una persona llena de sueños y expectativas que cumple cada día.</p>	PA	4.30 a 6.00 pm	Guido Sánchez Yábar Economista de la Universidad Pacífico, CEO de SYSA Cultura Emprendedora, experto en educación de adultos, y autor de 11 libros de la colección: Cultura emprendedora.
<p><b>TALLER: IDEAS DE NEGOCIO</b></p> <p><b>Introducción sobre la I EVMEPAM (modificado por EEO)</b></p> <p>Ejercicio: Nivelación de expectativas sobre el taller.</p> <p>Ejercicio: Compromisos y reglas de convivencia durante las sesiones del taller.</p> <p><b>Contenidos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Sectores dónde podemos invertir.</li> <li>Ejercicio: Modelo de identificación de ideas de negocios.</li> <li>Identificación de los clientes por segmento de mercado.</li> <li>Propuesta de valor para cada segmento de mercado.</li> <li>Canales de comunicación, llegada y relacionamiento para cada uno de los segmentos de mercado.</li> <li>Alianzas con personas o instituciones que nos permitan llegar al mercado.</li> </ul> <p><b>Materiales de consulta</b></p> <p>I. Video. <a href="https://youtu.be/b4-jS84kcto">https://youtu.be/b4-jS84kcto</a></p>	20/01		Guido Sánchez Y.
<p><b>EMPRENDIMIENTO SOCIAL</b></p> <p><b>Conferencia: Emprendimiento Social con Impacto para la solución de problemáticas de Lima Metropolitana</b></p> <p>Conferencia para complementar las Ideas de Negocio y saber que estas también pueden solucionar problemáticas de Lima y a la vez ser sostenibles para el emprendedor.</p> <p>Una oportunidad para que el participante pueda conocer otra mirada del emprendimiento con impacto en el bien común.</p> <p><b>CARACTERÍSTICAS EMPRENDEDORAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>¿Qué se necesita para hacer empresa?</li> <li>¿Quiénes hacen empresa?</li> </ul> <p>Ejercicio: Las capacidades emprendedoras</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Búsqueda de información.</li> <li>Fijar metas realistas y asumir riesgos calculados.</li> <li>Búsqueda de calidad y eficiencia.</li> <li>Autoconfianza y perseverancia</li> <li>Respeto de compromisos</li> <li>Planificación sistemática</li> </ul>	22/01		Cynthia Varela, Directora de Kunan
	27/01		Mariene Gonzales Guido Sanchez

MODULO II: FINANZAS PARA EMPRENDER (DEL 03/02 AL 17/02)	FECHA	HORARIO	EXPOSITOR
<p><b>TALLER DE FINANZAS Y COSTOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Los diferentes costos y su clasificación.</li> <li>El presupuesto de inversión.</li> <li>Ejercicios para calcular costos de productos</li> </ul>	03/02	4.30 a 6.00 pm	Guido Sánchez Yábar
<p><b>TALLER DE PUNTO DE EQUILIBRIO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>La determinación del Punto de Equilibrio</li> <li>Ejercicios para determinar el punto de equilibrio</li> <li>El capital de trabajo.</li> </ul>	10/02	4.30 a 6.00 pm	Guido Sánchez Yábar
<p><b>FIJACIÓN DEL PRECIO DE VENTA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Aspectos a tomar en cuenta para colocar el precio de venta a nuestro producto.</li> <li>Ejercicios de determinación de precios de venta</li> <li>Tips para una venta efectiva</li> </ul>	17/02	4.30 a 6.00 pm	Guido Sánchez Yábar
MODULO III: MARKETING Y FORMALIZACIÓN (DEL 24/02 AL 10/03)	FECHA	HORARIO	EXPOSITOR
<p><b>TALLER: MARCA Y MARKETING</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Importancia de la MARCA y estrategias de generación de contenido</li> <li>Herramientas para acercar consumidor</li> <li>Conociendo las necesidades del consumidor</li> <li>Redes sociales</li> <li>Plataformas de venta</li> </ul>	24/02	4.30 a 6.00 pm	Gerencia de Desarrollo Económico de la MML
<p><b>TALLER: MODELO CANVAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Pasos del modelo Canvas</li> <li>Preparación para la exposición del modelo Canvas</li> </ul> <p>Materiales de consulta:</p> <p>Video: <a href="https://www.youtube.com/watch?v=1L65 GYK6T">https://www.youtube.com/watch?v=1L65 GYK6T</a></p>	03/03	4.30 a 6.00 pm	Isabel Laura Jara. Lic. en Administración con postgrado en Gestión de Proyectos y Habilidades Directivas, y en Gestión de Emprendimientos en Países Emergentes. Docente Mentor de CIDE PUCP
<p><b>TALLER: FORMALIZACIÓN DE EMPRESAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Beneficios de la formalización</li> <li>Tipos de formalización</li> <li>Trámites necesarios</li> <li>Constitución de la empresa</li> </ul>	10/03	4.30 a 6.00 pm	COFIDE
<p><b>ASESORÍA DE PROYECTO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Mentores del ecosistema asesoran a cada emprendedor en horarios personalizados</li> </ul>	Del 15 al 20/03	Diversos Horarios	Mentores del ecosistema de emprendimiento, Ministerio de Trabajo, Sociedad Civil.
<p><b>CLAUSURA Y PRESENTACIÓN DE IDEA DE NEGOCIO Y MODELO CANVAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Clausura del programa de emprendimiento</li> <li>Entrega de constancias</li> </ul>	24/03	4.30 a 6.00 pm	Docentes y asesores invitados.

## ANEXO 4.1

### Gráficos de las tablas 4.2 – 4.13

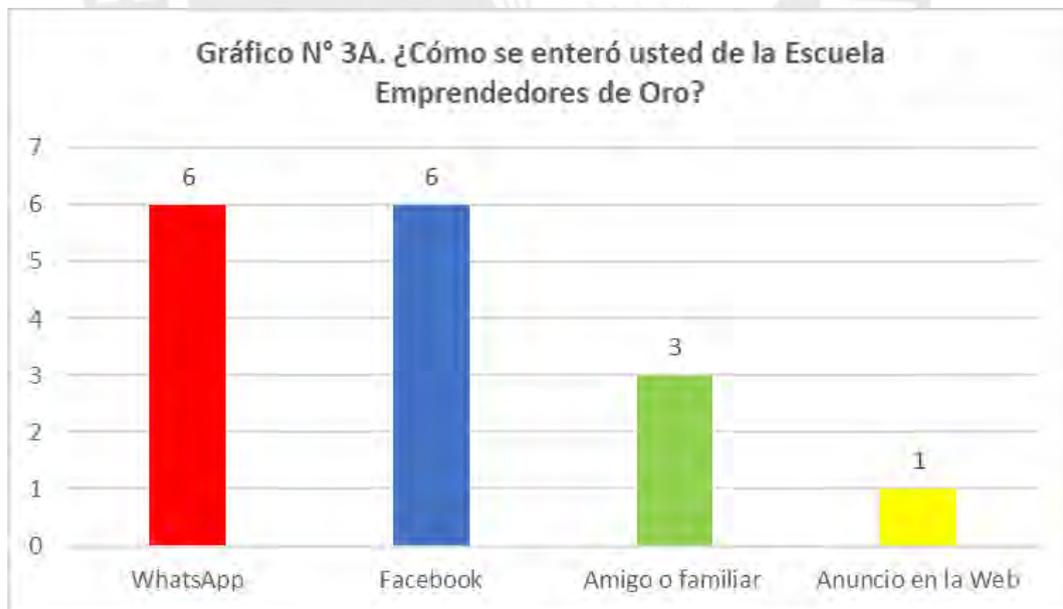


Gráfico N° 3B. ¿Recuerda usted cuál es el objetivo de la EEO?



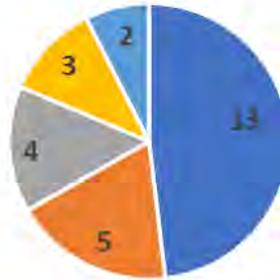
Elaboración propia

Gráfico N° 3C. ¿Cree usted que se cumplió ese objetivo?



Elaboración propia

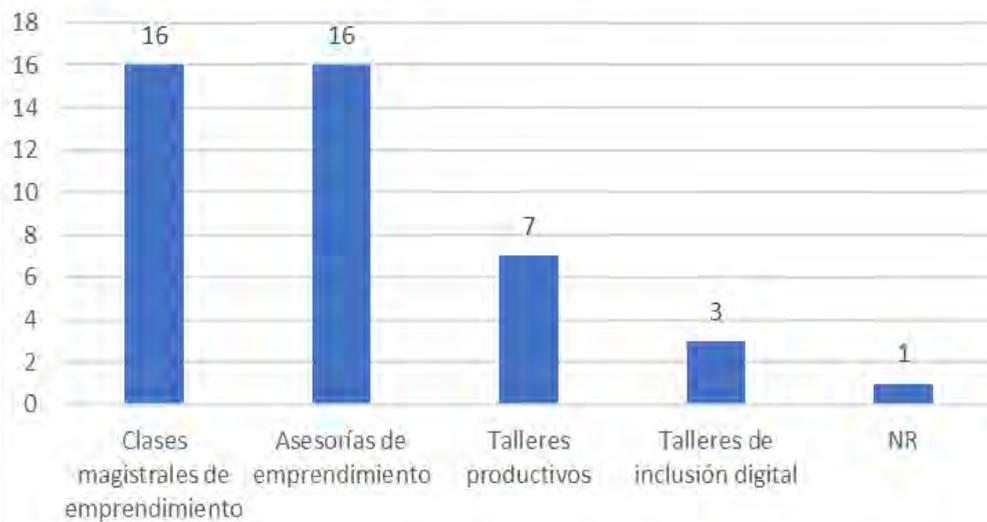
**Gráfico N° 4. Expectativas de capacitación de los participantes entrevistados**



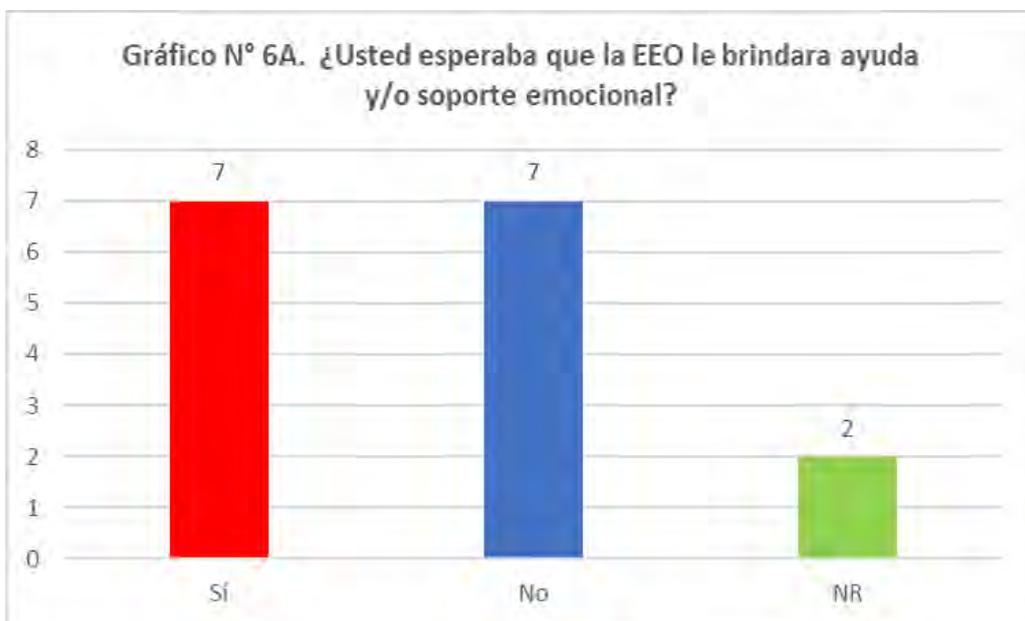
- En la elaboración de planes de negocios
- En el uso del Office (Word, PowerPoint, etc.)
- En el manejo de aplicativos digitales como Zoom, Canvas, etc.
- En el manejo de equipos de cómputo u otros aparatos digitales
- En alguna manualidad u otra actividad productiva

Elaboración propia

**Gráfico N° 5. Actividades de la EEO en las que participaron los entrevistados**



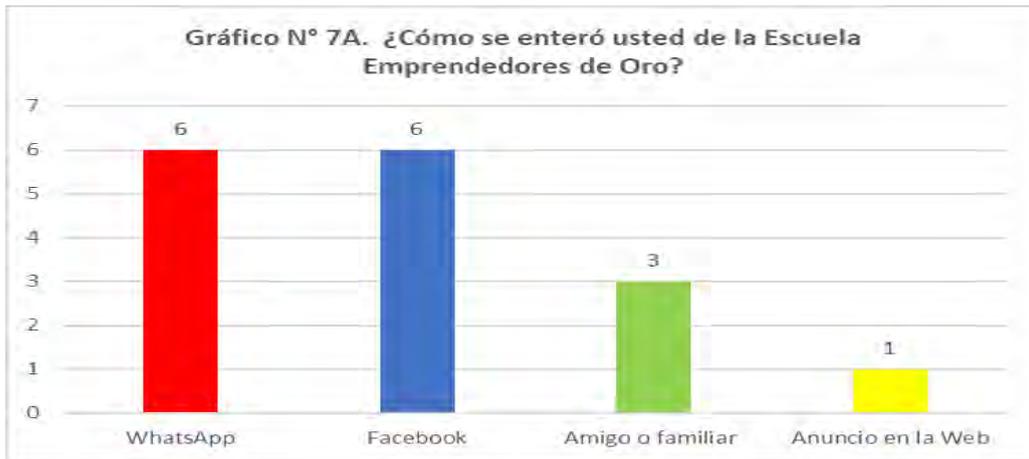
Elaboración propia



Elaboración propia



Elaboración propia



Elaboración propia

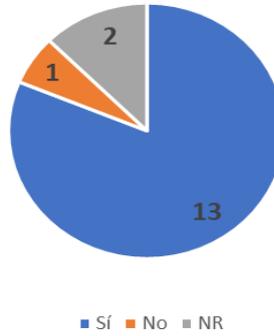


Elaboración propia



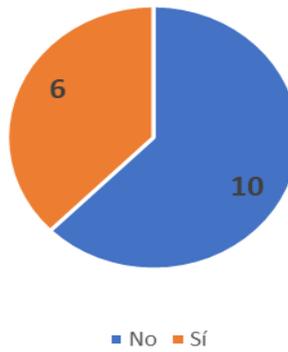
Elaboración propia

Gráfico N° 8A. ¿En las actividades a las que asistió, las personas encargadas de desarrollarlos lograban dar atención a todos los participantes?



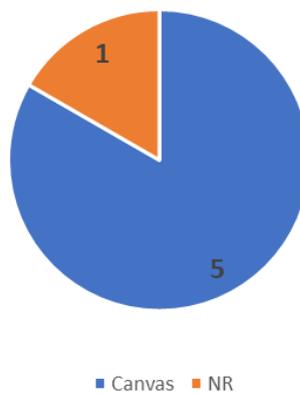
Elaboración propia

Gráfico N° 8B. ¿Tuvo alguna dificultad en el manejo de los equipos y programas usados en los talleres de la EEO?

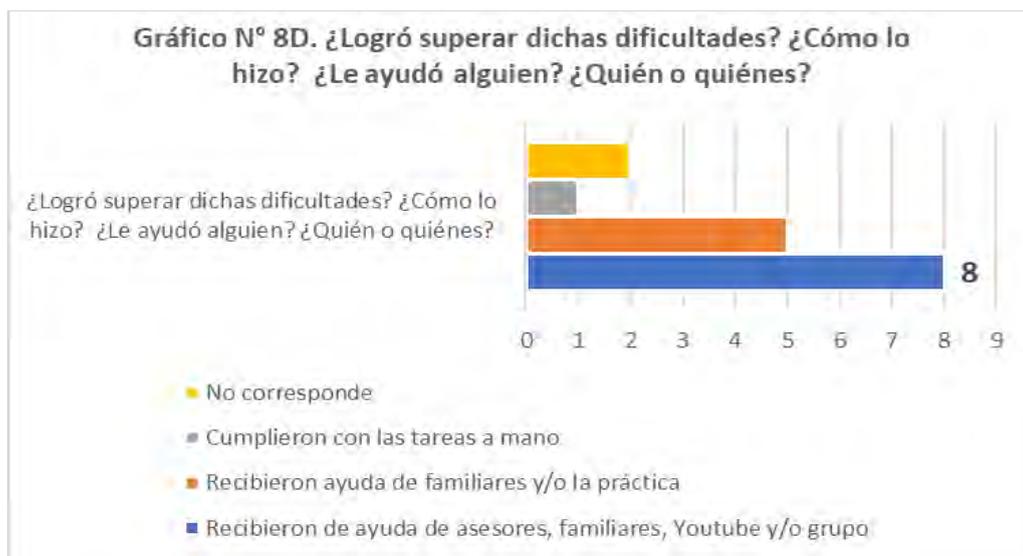


Elaboración propia

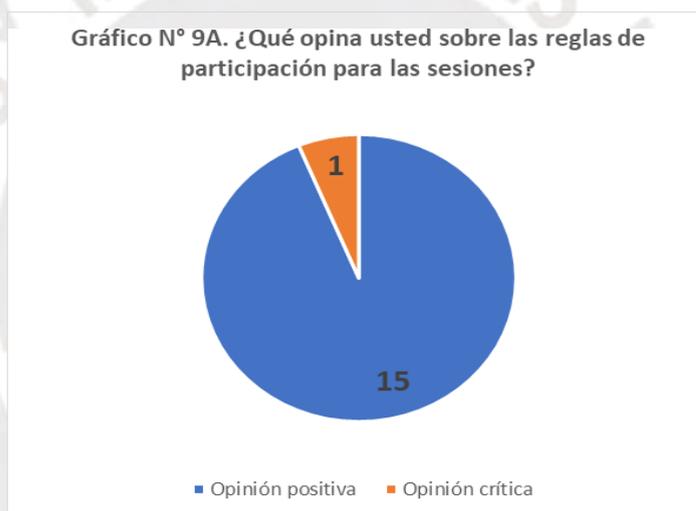
Gráfico N° 8C. Para los que respondieron Sí ¿Díganos cuáles?



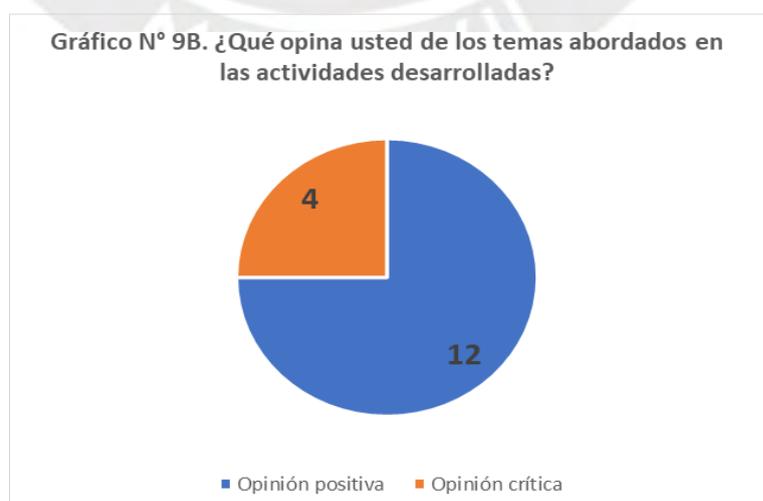
Elaboración propia



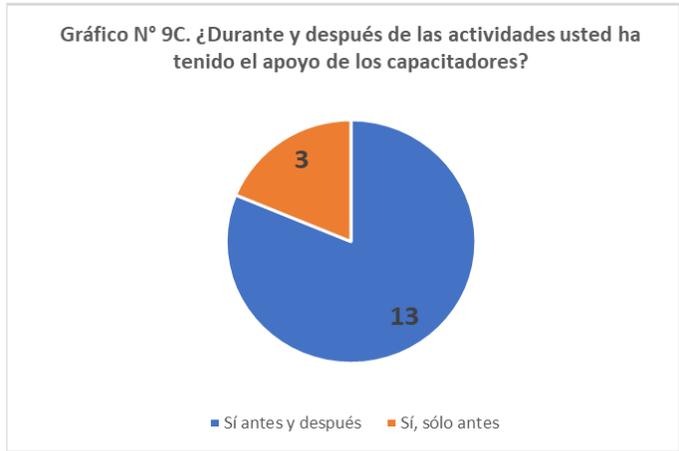
Fuente: Elaboración propia



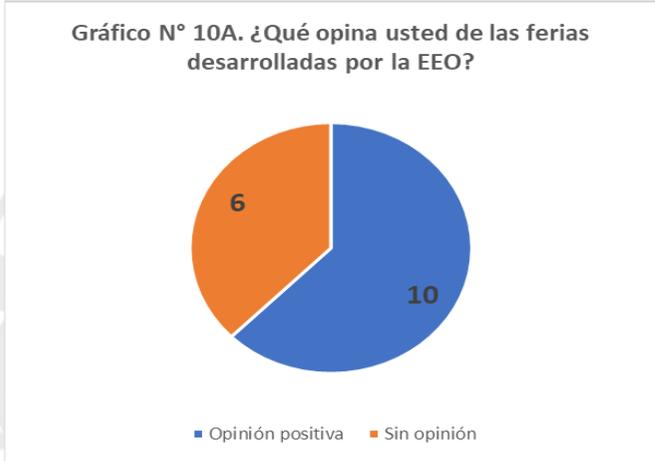
Elaboración propia



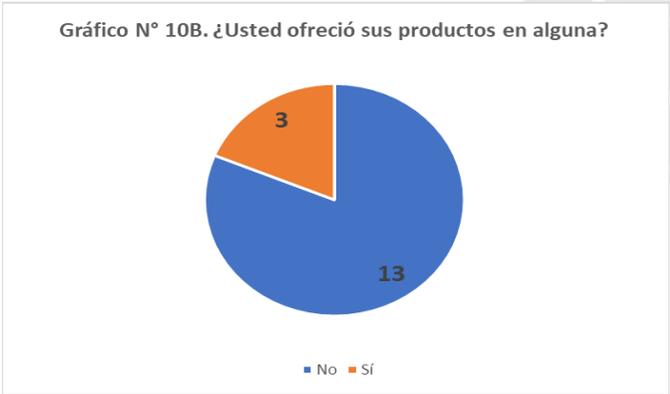
Elaboración propia



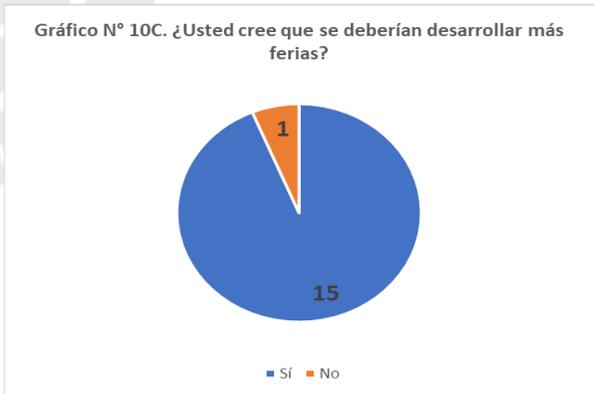
Elaboración propia



Elaboración propia



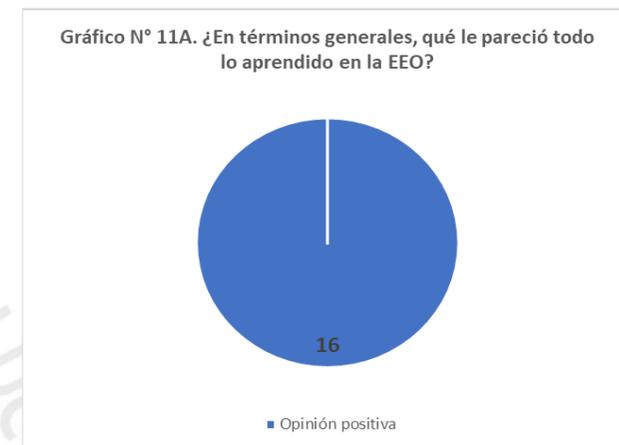
Elaboración propia



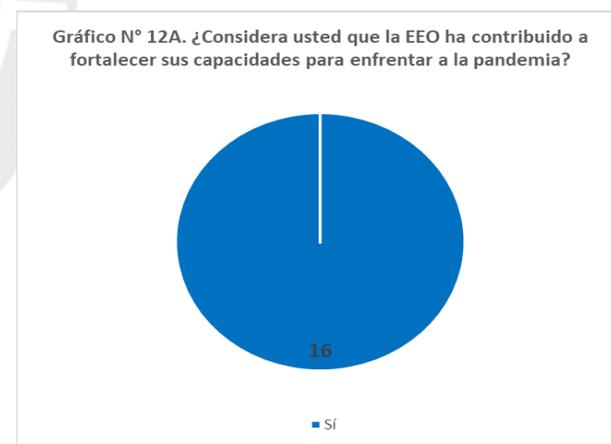
Elaboración propia



Elaboración propia

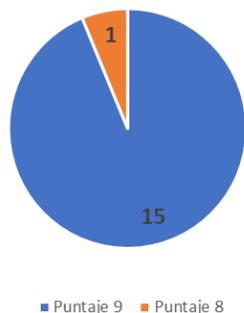


Elaboración propia



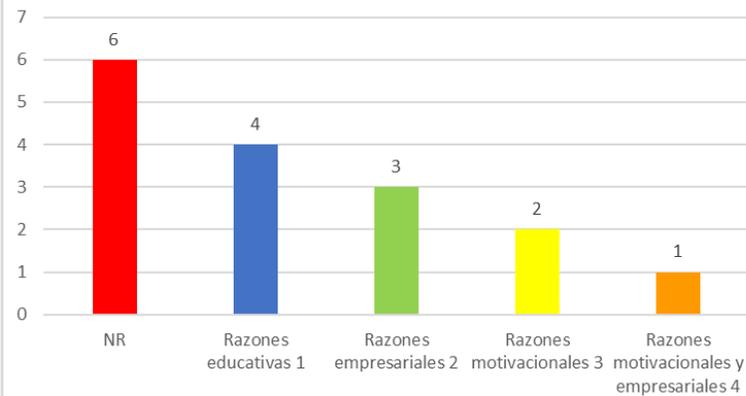
Elaboración propia

Gráfico N° 12B. ¿En una escala de 1 a 9, usted recomendaría a un familiar o amigo que participe en la EEO?



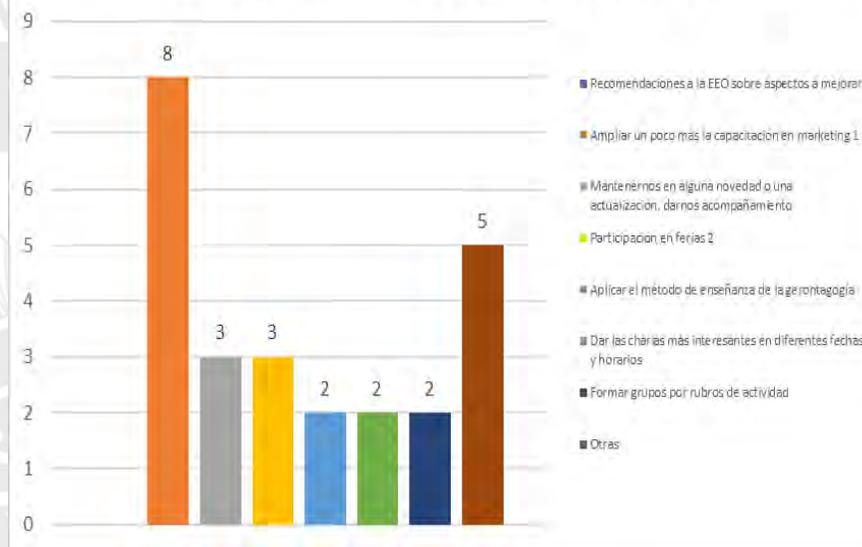
Elaboración propia

Gráfico N° 12C. ¿Por qué?



Elaboración propia

Gráfico N° 13. Recomendaciones a la EEO sobre aspectos a mejorar



Elaboración propia

## ANEXO 4.2



País

### Municipalidad de Lima lanza primera escuela de emprendimiento virtual para adultos mayores

Ofrecerá capacitación técnica para crear negocios desde el 20 de enero.

**13/01/2021** La Municipalidad de Lima presenta la primera escuela edil para adultos mayores, Emprendedores de Oro, iniciativa que tiene como objetivo capacitar a este sector de la ciudadanía, el cual representa el 11.9% de la población peruana, e impulsar sus ideas de negocio.



Las clases virtuales, que comenzarán el 20 de este mes, los ayudarán a generar nuevos productos, considerando que se trata de un grupo vulnerable frente a la pandemia del covid-19, el cual fue muy afectado por la emergencia sanitaria.

En esta primera etapa, la escuela será 100% virtual, mediante la plataforma de *Google Meet*, con talleres los miércoles y viernes, de 4:30 a 6 p.m. Los alumnos también recibirán capacitación en temas de inclusión digital, si así lo desean.

La escuela Emprendedores de Oro ofrece tres módulos: el primero es sobre ideas de negocio; el segundo acerca de finanzas, y en el tercero se abordarán aspectos referidos al marketing y el plan de negocios.



Al concluirlos, los alumnos recibirán una constancia que les da derecho al asesoramiento gratuito para su formalización; además, pasarán a las fases más avanzadas de pre- incubación e incubación, con un equipo de expertos de la comuna limeña.

Algunos de los expositores, reconocidos emprendedores y capacitadores, son Guido Sánchez Yábar, economista de la Universidad Pacífico y CEO de SYSA Cultura Emprendedora; Cinthia Varela, directora de Kuman, licenciada en administración por la Universidad del Pacífico y magister por Centrum Católica Business School; e Isabel Laura Jara, licenciada en administración con posgrado en gestión de proyectos de desarrollo de emprendimiento y docente en CIDE PUCP.

#### Inscripciones abiertas

Los interesados pueden inscribirse [aquí](#) o solicitar más información al 927 460 127.

De esta forma la Municipalidad de Lima, además de implementar programas de envejecimiento saludable, brinda a los vecinos herramientas que los ayuden a mejorar su calidad de vida y situación económica.

Lea también en El Peruano:

Extraído de: <https://elperuano.pe/noticia/113423-municipalidad-de-lima-lanza-primera-escuela-de-emprendimiento-virtual-para-adultos-mayores>

## ANEXO 4.3



**I Escuela Municipal**  
**Emprendedores de Oro**

Si tienes más de 55 años y quieres concretar tu idea de negocio, insíbete y participa.

**Teléfono: (01) 832-2698**  
marlene.gonzales@munlima.gob.pe  
gladys.huerta@munlima.gob.pe

[www.munlima.gob.pe](http://www.munlima.gob.pe)

 MUNICIPALIDAD DE  
**LIMA**

 **Gerencia de Desarrollo Social MML**  
12 ene. • 🌐

Generar tus propios recursos te mantendrá activo y mejorará tu calidad de vida. Insíbete en los cursos virtuales de nuestra escuela para adultos mayores. ¡Toma nota y pasa la voz!

Inscripciones aquí ▶ <https://bit.ly/38EFhMN>

## ANEXO 4.4

### ESCUELA DE EMPRENDIMIENTO PARA ADULTOS MAYORES "EMPRENDEDORES DE ORO"

#### FORMULARIO DE REGISTRO

Apellidos y nombres \_\_\_\_\_

Edad \_\_\_\_\_

DNI \_\_\_\_\_

Distrito \_\_\_\_\_

Si tienes una idea de tus negocios cuéntanos sobre ella \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Describenos tus habilidades \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Marca la herramienta tecnológica que utilizas a menudo:

- Meet
- Zoom
- Ambos
- Necesito capacitación

Teléfono \_\_\_\_\_

Correo Electrónico \_\_\_\_\_

Nota: El formulario fue creado por la DAIPAM-MML en Google Forms en enero de 2021, más el mismo ya no estuvo disponible online cuando se realizó el trabajo de campo.

Fuente: Elaboración propia con información de la revisión documental

ANEXO 4.5



**Feria**  
*Emprendedores* **2021**

**Talleres presenciales**

**Marketing de contenidos**

**15 DE DICIEMBRE**  
De 4 p.m. a 5 p.m.  
Plazuela de las Artes del Teatro Municipal de Lima  
Jr. Ica 377, Cercado de Lima



[www.munlima.gob.pe](http://www.munlima.gob.pe)



MUNICIPALIDAD DE  
**LIMA**

## ANEXO DE IMÁGENES

### ENTREVISTAS VIA ZOOM A LOS PARTICIPANTES DE LA EEO



#### 1. ¿Cómo se enteró usted de la EEO?

- a. Por el Facebook de la MML
- b. Por otras redes sociales
- c. Por un amigo(a) o familiar
- d. Por un anuncio periodístico
- e. ¿Lo escuchó en la radio?
- f. Otros. Especificar.



Fuente      Párrafo      Dibujo      Edición

1 15 | 14 | 13 | 12 | 11 | 10 | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 2 | 1 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12

**1. ¿Cómo se enteró usted de la EEO?**

a. Por el Facebook de la MML  
 b. Por otras redes sociales  
 c. Por un amigo(a) o familiar  
 d. Por un anuncio periodístico  
 e. ¿Lo escuchó en la radio?  
 f. Otros. Especificar.

You are screen sharing      Stop Share

Zoom Meeting

MARIA LUISA CLAVIN      Nora Doneyre      Socorro García Vázquez

chato4@hotmail.com      Salome Parihuaman      Chabela

Yoakinda Falcon      Betzabe Lazara

Mute      Stop Video      Participants      Chat      Share Screen      Record      Reactions

Escribe aquí para buscar      15°C      20:44      21/10/2021

**24. ¿Qué recomendaciones daría usted a la EEO sobre aspectos a mejorar?**

MARIA LUISA CLAVIN      Nora Doneyre

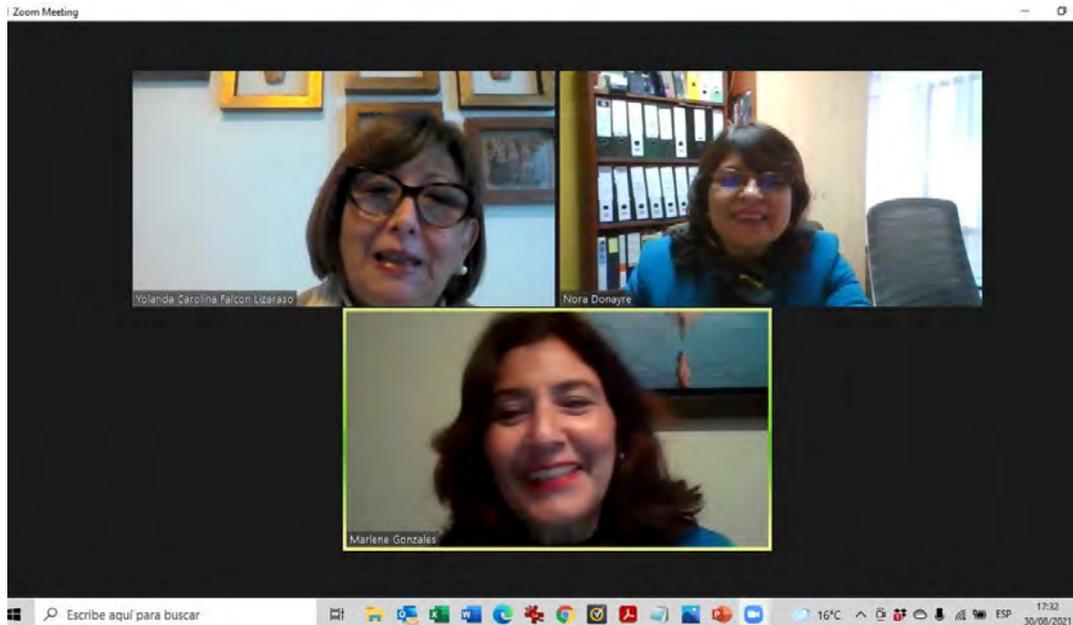
Yoakinda Falcon      Carlos Yonelli

Pedro Sono      Están Gerardo

Maria Herminia

## ENTREVISTAS VIA ZOOM A FUNCIONARIOS DE LA GDS - MML

### Zoom con la Lic. Marlene Gonzales, Jefa del DAIPAM-

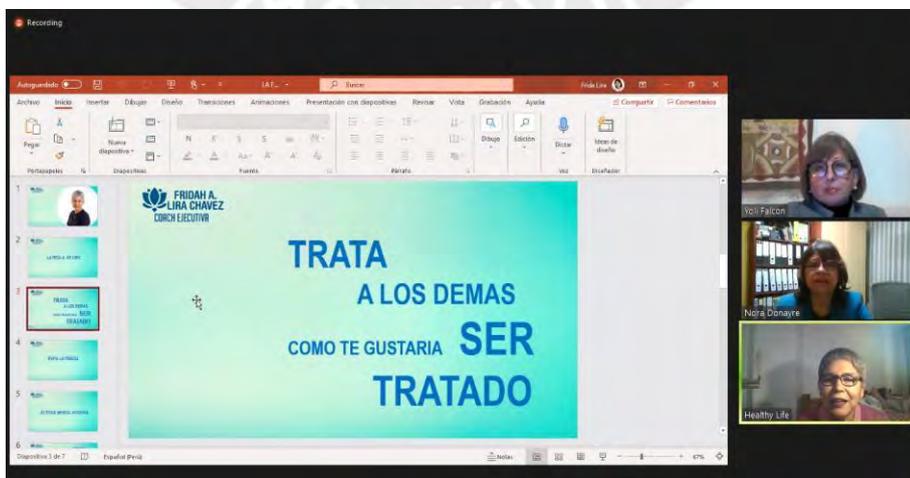


### Zoom con la Dra. Lucía Solís, Gerente de Desarrollo



### Social - MML

## ENTREVISTAS VIA ZOOM A GUIDO SÁNCHEZ Y FRIDA LIRA, ASESORES DE ORO



## ACTIVIDADES DE LA EEO EN QUE ESTUVIMOS COMO OBSERVADORAS NO PARTICIPANTES

- Conversatorio Emprendedores de Oro organizado por la GDS-MML  
Expositor: MSc Liliana Alfaro Vives de PRO INNOVATE  
Fecha: Lunes 23-ago21

**Actividades virtuales Agosto**

DÍA	HORA	TÍTULO	EXPOSITOR
LUNES 23	6 p.m.	CONVERSATORIO <b>EMPRENDEDORES DE ORO</b>	Liliana Martha Alfaro Vives PRO INNOVATE
MARTES 24	6 p.m.	CHARLA <b>ALIMENTACIÓN PARA FORTALECER EL SISTEMA INMUNOLÓGICO</b>	Gabriela León Cerrón Nutricionista
MIÉRCOLES 25	6 p.m.	CONVERSATORIO <b>LA DEPRESIÓN EN EL ADULTO MAYOR</b>	Juan Alfredo Sánchez Enriquez Psicólogo Psicoterapeuta
JUEVES 26	6 p.m.	ENCUENTRO <b>EN EL BICENTENARIO TE DEJO MI LEGADO</b>	A cargo de especialistas de la Municipalidad de Lima
VIERNES 27	6 p.m.	CHARLA <b>ENVEJECIMIENTO ACTIVO Y SALUDABLE</b>	Alberth Jhesting Cosme Chávez Fisioterapeuta

Plataforma ZOOM

 MUNICIPALIDAD DE LIMA

The slide titled "Design Thinking" displays five sequential steps in colored hexagons: Discover (blue), Define (green), Idear (yellow), Prototipar (pink), and Testar (red). Each step is accompanied by a small icon: a heart for Discover, a magnifying glass for Define, a lightbulb for Idear, a pencil for Prototipar, and a gear for Testar. The slide also features the "PRO innóvate" logo in the bottom right corner.

The slide titled "Caso Pastelería 'P.P.Pan'" is divided into four columns of text:

- Column 1 (Orange):** Empatía
- Column 2 (Brown):** ¿Cómo podemos hacer para generar confianza a otros cultivos como la Viveridiana?
- Column 3 (Green):** ¿Por qué no creamos un producto nuevo? No sabe qué es lo que le gusta a mi país... Colada etc.
- Column 4 (Light Green):** ¿Cómo cambiar la experiencia del cliente para que lo recuerde su país?

The slide also includes the "PRO innóvate" logo in the bottom right corner.

•Sesión informativa sobre Mi Negocio Verde

Expositor: OIT

Fecha: martes 12 de octubre de 2021

←  Marlene Nidia Gonzale... 

 **Saludos "EMPREENDEDORES DE ORO"** 

 Invitarlos a la **SESIÓN INFORMATIVA sobre MI NEGOCIO VERDE**  a desarrollar próximamente en colaboración con la Organización Internacional del Trabajo -OIT.

 Dirigido a aquellos/as que tienen un negocio, pero quieren mejorar su producción desde la economía circular 

 **¡Están todos y todas invitados/as cualquiera sea el negocio que tengas en marcha!**

 Inscripciones a la sesión informativa:  
<https://cutt.ly/9E8dkBU>

 Fecha: martes 12 de octubre 2021

 Hora: 5:00 p. m.

 Zoom:  
<https://ilo-org.zoom.us/j/97030984624?pwd=V3l1bkhldmVrcEhUVUZ2RjFXRE9GZz09>

Recording Thumbnail viewing Ruth Alan's screen View Options

 **LA OIT Y EL PROGRAMA DE EMPLEOS VERDES** 6

 **PROMUEVE SECTORES ECONÓMICOS MÁS VERDES**  
• En diversos sectores de la economía: turismo sostenible, gestión de residuos, forestal, energía renovable, transporte, construcción, etc.

 **INCLUSIÓN SOCIAL DE SECTORES VULNERABLES AL MERCADO LABORAL**  
• De mujeres, jóvenes, personas con habilidades diferentes, migrantes, población indígenas, personas adultas mayores, etc.

Impulsar la justicia social, promover el trabajo decente 

Participants:      

Unmute Start Video Participants Chat Share Screen Record Reactions Leave

Recording You are viewing Ruth Albi's screen View Options

Organización Internacional del Trabajo **CURSO 1: EMPRENDIENDO NEGOCIOS VERDES**<sup>12</sup>

- Sesión 1:** Negocios verdes
- Sesión 2:** Emprendedor verde
- Sesión 3:** El mundo con oportunidades verdes
- Sesión 4:** Mi lista y seleccionando mi idea de negocio verde
- Sesión 5:** Mi propuesta de negocio verde
- Sesión 6:** Inversiones y financiamiento
- Sesiones de asesoría:** Definición de Plan de negocio y presentación.

Impulsar la justicia social, promover el trabajo decente ilo.org

Participants: 102 Chat: 07 Share Screen Record Reactions

Participants: Alegra, Guadalupe, Nora Donayre, Eloy Carlos, Yolanda, hugo francisco..., hugo francisco diaz a..., Ruth Albi

Recording You are viewing Ruth Albi's screen View Options

Organización Internacional del Trabajo **CURSO 2: ENVERDECIENDO MI NEGOCIO**<sup>13</sup>

- Sesión 1:** ABC de los negocios verdes y beneficios
- Sesión 2:** Diagnóstico inicial: Identificando impactos ambientales
- Sesión 3:** Diseñando productos/servicios mejorando procesos verdes
- Sesión 4:** Estrategias de marketing verde con valor diferencial
- Sesión 5:** Comunicación convincente y el emprendedor líder sostenible
- Sesión 6:** Plan de acción para el enverdecimiento del negocio
- Sesiones de asesoría:** Definición de Plan de acción para el enverdecimiento de mi negocio.

Impulsar la justicia social, promover el trabajo decente ilo.org

Participants: 103 Chat: 07 Share Screen Record Reactions

Participants: Jeny Mariana..., Jeny Mariana Guey..., Maura, Juan Luis, Frida, Judith, Encarnación

Zoom Meeting Recording You are viewing Ruth Albi's screen View Options

Organización Internacional del Trabajo 14

**DIRIGIDO A:**

- 25 Emprendedores/as de Oro adultos/as mayores con idea de negocio.
- 25 Emprendedores/as de Oro adultos/as mayores de la MML con negocios de cualquier tipo en marcha.

**METODOLOGÍA:**

- Interactivo/Participativo
- Vivencial.
- Reflexivo.
- Aprenderemos haciendo.

**MODALIDAD DEL CURSO:**

- Virtual mediante la Plataforma ZOOM.
- Seis (6) sesiones de capacitación.
- Sesiones de asesoría.

Impulsar la justicia social, promover el trabajo decente ilo.org

Participants: 105 Chat: 07 Share Screen Record Reactions

Participants: Rafael, Marlene Gonzales, JUAN JOSE LOZARA, Marlene Gonzales, Marlene Esther

Windows Taskbar: Escribe aquí para buscar | 16°C | 17:41 | 12/16/2021



9DIC



Producciones...

Sección

Fuente

Párrafo

Organizar

Seleccionar

Edición

UNEX PUCP

**IV ENCUENTRO LATINOAMERICANO DE GERENCIA SOCIAL MÁS ALLÁ DEL ENVEJECIMIENTO ACTIVO: POLÍTICAS SOCIALES EN EL PERÚ Y AMÉRICA LATINA**

LA EDUCACIÓN PARA PERSONAS ADULTAS MAYORES, UNA VISIÓN INTEGRAL

PSIC. MARÍA DEL CARMEN ORTANEDA

2021

del Carmen Ortaneda Díaz

Nora Donayre

Donayre

Recording LIVE on Facebook

MUNICIPALIDAD DE LIMA

A la fecha la "Escuela de emprendedoras de oro" lleva 450 personas adultas mayores capacitadas

Testimonio Sra. Arcenia Franco (80 años)

Emprendedoras de Oro 01 Doña Humita

ARCENIA FRANCO 80 años

Me llamo Arcenia Franco López Vda. de San Miguel.

DOÑA HUMITA

LIMA

Nora Donayre

Donayre

Zoom Meeting

Recording LIVE on Facebook

Nora Donayre

Carlos Corredo

Mercedes Zaida

M. Costa

ALUSTA FERNANDEZ

Orieta Carfasso

maria carolina galvan

Bilda Capcha Misayauri

369 18103

Maria Marcela C...

Maria Marcela Chieca M...

Zydlia Bardales...

CARLOS TORRE...

Krishna Muro

Maria Luz Federico

Pilar Benavides/ C. Ponce

Zydlia Bardales Oliveira

CARLOS TORRES HDALGO

Krishna Muro

David Pachas

Gisela Wendorff

Patricia Aliaga

Eduardo Ménde...

Mario

Bertha Luz Fiestas

IRENE BENITES...

Maria Jacquelin...

Violet Valles

Armando Bytto...

Bertha Luz Fiestas

IRENE BENITES MONAGO

Maria Jacqueline Galarreta P...

Violet valles

Armando Bytton Ugarte

Unmute

Start Video

208

Participants

Chat

Share Screen

Record

Reactions

Leave

Escribe aquí para buscar

18°C

19:24

18/11/2021

## BIBLIOGRAFÍA

ALESSANDRINI, Giuditta

2017 El enfoque de las capacidades: ¿Una teoría pedagógica?, Universidad Politécnica Salesiana, Cuenca, 2017. Consulta: 27 de setiembre de 2021.  
<https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/15238/1/El%20enfoque%20de%20las%20capacidades.pdf>

AMORÓS, Eduardo

2007 Comportamiento Organizacional. En Busca del Desarrollo de Ventajas Competitivas. USAT - Escuela de Economía. Consulta: 28 setiembre de 2021.  
<https://www.eumed.net/libros-gratis/2007a/231/44.htm>

ARRUBLA, Deisy

2020 Oportunidades para un nuevo contrato social y vivir la vejez con dignidad. En: Carlos Robledo Marín (editor). *La Vejez. Reflexiones de la post pandemia*. Medellín: Opción Colombia, pp. 49-61. Consulta: 15 de setiembre de 2021.  
[https://archivo.cepal.org/pdfs/ebooks/vejez\\_reflexiones\\_post\\_pandemia.pdf](https://archivo.cepal.org/pdfs/ebooks/vejez_reflexiones_post_pandemia.pdf)

ASOCAM

2007 Empoderamiento: conceptos y orientaciones. Serie ASOCAM "Reflexiones y Aprendizajes". Quito. Consulta: 30 de agosto de 2022.  
<https://www.shareweb.ch/site/Poverty-Wellbeing/resources/Archive%20files/Empoderamiento%20-%20Conceptos%20y%20Orientaciones%202007.pdf>

CASTRO-SÁNCHEZ, Miguel y Luz María GALÁN-BRISEÑO

2019 Emprendimiento en Adultos Mayores, como Estrategia de Inclusión en el Municipio de Ocotlán, Jalisco. Universidad de Guadalajara, Centro Universitario de la Ciénega, México. Consulta: 04 de setiembre de 2021.  
[http://www.web.facpya.uanl.mx/vinculategica/vinculategica\\_5\\_2/A.52%20Emprendimiento%20en%20adultos%20mayores.pdf](http://www.web.facpya.uanl.mx/vinculategica/vinculategica_5_2/A.52%20Emprendimiento%20en%20adultos%20mayores.pdf)

CENTRO NACIONAL DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO (CEPLAN)

2018 Guía de Políticas Nacionales, 14 de noviembre del 2018. Consulta: 28 de

setiembre de 2021.

[https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/321583/Guia\\_elabor\\_politicas\\_nacionales.pdf](https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/321583/Guia_elabor_politicas_nacionales.pdf)

CISTERNAS, María

2018 Inclusión social, económica y política de las personas mayores. Boletín No. 16 Envejecimiento y Derechos de las Personas Mayores. CELADE -CEPAL. Consulta 2 de setiembre 2021.

<https://www.cepal.org/es/enfoques/inclusion-social-economica-politica-personas-mayores>

COMISIÓN ECONÓMICA PARA AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE (CEPAL)

2021 Enfoque de resultados y valor público. Información general. Curso a distancia. ILPES. Consulta: 10 de julio de 2022.

[https://www.cepal.org/sites/default/files/courses/files/enfoque\\_de\\_resultados\\_y\\_valor\\_publico\\_web.pdf](https://www.cepal.org/sites/default/files/courses/files/enfoque_de_resultados_y_valor_publico_web.pdf)

COMISIÓN ECONÓMICA PARA AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE (CEPAL)

2015 Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. Consulta: 20 de setiembre de 2021.

<https://www.cepal.org/es/subtemas/agenda-2030-desarrollo-sostenible#>

COMISIÓN ECONÓMICA PARA AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE (CEPAL)

2018 Envejecimiento, personas mayores y Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible Perspectiva regional y de derechos humanos. En: Sandra Huenchuan (editor). Signatura: LC/PUB.2018/24-P. ISBN: 9789211220025. CEPAL. 259 p. Consulta: 15 de setiembre de 2021.

[https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/44369/1/S1800629\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/44369/1/S1800629_es.pdf)

COMISIÓN INTERAMERICANA DE DERECHOS HUMANOS (CIDH)

2018 Políticas públicas con enfoque de derechos humanos. OAS. Documentos oficiales; OEA/Ser. L. Consulta: 15 de julio de 2022.

<https://www.oas.org/es/cidh/informes/pdfs/PoliticasPublicasDDHH.pdf>

CONGRESO DE LA REPÚBLICA

2003 *Ley No. 27972*. Ley Orgánica de Municipalidades. Lima, 27 de marzo.

Consulta: 31 de agosto de 2021.

<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/255705/Ley%20N%C2%BA%2027972%20.pdf.pdf>

#### CONGRESO DE LA REPÚBLICA

2016 *Ley No. 30490*. Ley de la Persona Adulta Mayor. Lima, 30 de junio.

Consulta: 29 de agosto de 2021.

<https://busquedas.elperuano.pe/download/url/ley-de-la-persona-adulta-mayor-ley-n-30490-1407242-1>

#### CPI

2019 *Market Report Lima Digital. 002*. Lima. Consulta: 15 de setiembre de 2021.

[https://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/MR\\_Limadigital2018.pdf](https://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/MR_Limadigital2018.pdf)

-

#### DEFENSORIA DEL PUEBLO

2019 *Informe de Adjuntía No. 006-2019-DP/AAE. Envejecer en el Perú: Hacia el fortalecimiento de las políticas para personas adultas mayores*. Consulta: 26 de setiembre de 2021.

<https://www.defensoria.gob.pe/wp-content/uploads/2019/08/IA-N%C2%B0-006-2019-DPAAE-ENVEJECER-EN-EL-PER%C3%9A.pdf>

#### ELIZALDE, Antonio, Francisco MARTÍNEZ y Manuel MARTÍ

2006 Una revisión crítica del debate sobre las necesidades humanas desde el Enfoque Centrado en la Persona. *POLIS, Revista Latinoamericana*. 5(15). Consulta: 28 setiembre de 2021.

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=30517306006>

#### FERNÁNDEZ, Cristina

2016 La gerontagogía: Una nueva disciplina. *Escuela Abierta*, 3. Consulta: 30 de noviembre de 2021.

[http://www.quadernsdigitals.net/datos\\_web/hemeroteca/r\\_62/nr\\_670/a\\_9032/9032.pdf](http://www.quadernsdigitals.net/datos_web/hemeroteca/r_62/nr_670/a_9032/9032.pdf)

#### GARCIA, Jacqueline y otros

2004 La gerencia social y su compromiso con la generación de impacto social, Universidad de Antioquia, Facultad de Economía, Especialización en Gerencia Social, Medellín. Consulta: 30 setiembre de 2021.

[https://www.grupo-epm.com/site/Portals/1/biblioteca\\_epm\\_virtual/tesis/gerencia\\_social.pdf](https://www.grupo-epm.com/site/Portals/1/biblioteca_epm_virtual/tesis/gerencia_social.pdf)

GÓMEZ, David

2014 “Los 5 componentes de un mensaje publicitario efectivo”. En *Blog bien pensado*. Consulta: 8 de diciembre de 2021.

<https://bienpensado.com/los-5-componentes-de-un-mensaje-publicitario-efectivo/>

JIMÉNEZ-HERRERO, F.

1998 Necesidad y perspectivas de la Gerontagogía. *ELSEVIER Revista Española de Geriatría y Gerontología* Vol. 33. Núm. 6. pp.327-329. Consulta: 30 de noviembre de 2021.

<https://www.elsevier.es/pt-revista-revista-espanola-geriatria-gerontologia-124-articulo-necesidad-perspectivas-gerontagogia-13006028>

HINCAPIE, Nora

2016 Caracterización gerontagógica de los programas educativos para adultos mayores en Medellín Colombia. *Olhar de Professor*, vol. 19, núm. 2, pp. 240-253. Consulta: 30 de noviembre de 2021.

<https://www.redalyc.org/journal/684/68459741011/68459741011.pdf>

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA (INEI)

2021 *Informe Técnico Situación de la Población Adulta Mayor Enero-marzo 2021. No. 2 – Junio 2021*. Lima. Consulta: 28 de agosto de 2021.

<https://m.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/02-informe-tecnico-poblacion-adulta-mayor-ene-feb-mar-2021.pdf>

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA (INEI)

2021 *Informe Técnico Situación de la Población Adulta Mayor abril-mayo 2021. No. 3 – Setiembre 2021*. Lima. Consulta: 02 de octubre de 2021.

[https://m.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin\\_adulto\\_mayor\\_1.pdf](https://m.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin_adulto_mayor_1.pdf)

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA (INEI)

2020 *Informe Técnico Situación de la Población Adulta Mayor octubre-diciembre 2020. No. 1 – Marzo 2021*. Lima. Consulta: 28 de agosto de 2021.

<https://m.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/01-informe-tecnico-poblacion-adulta-mayor-oct-nov-dic-2020.pdf>

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA (INEI)  
2017 *Perú: Participación de la Población en la Actividad Económica, 2017*. Lima.  
P. 147-148. Consulta: 15 de octubre de 2021.

[https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1676/06.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1676/06.pdf)

KAUTONEN, Teemu

2013 Senior Entrepreneurship. A background paper for the OECD Centre for Entrepreneurship. SMEs and Local Development. Paris, France: OECD.

[https://www.oecd.org/cfe/leed/senior\\_bp\\_final.pdf](https://www.oecd.org/cfe/leed/senior_bp_final.pdf)

KIBLER, Ewald y otros

2015 Can social exclusion against “older entrepreneurs” be managed? *Journal of Small Business Management*, 53(S1), pp. 193- 208. Consulta: 20 de octubre de 2021.

[https://arro.anqlia.ac.uk/id/eprint/613005/6/Kautonen\\_2015.pdf](https://arro.anqlia.ac.uk/id/eprint/613005/6/Kautonen_2015.pdf)

LIMON, María

2018 Envejecimiento activo: un cambio de paradigma sobre el envejecimiento y la vejez. Volumen 47, número 1, enero-marzo. Págs. 45-54. Universidad de Oviedo. Consulta: 20 de octubre de 2021.

[file:///C:/Users/Nora/Downloads/Dialnet-EnvejecimientoActivo-6292831%20\(4\).pdf](file:///C:/Users/Nora/Downloads/Dialnet-EnvejecimientoActivo-6292831%20(4).pdf)

LIMON, María y CHALFOUN, María

2017 La Biblioteca como agente social en el proceso de empoderamiento de los adultos mayores en un ambiente intergeneracional e intercultural. Congreso Internacional de Pedagogía Social. Libro de Actas y Resúmenes. Editorial Copiarte: Sevilla.

MAX-NEEF, Manfred, Antonio ELIZALDE y Martín HOPENHAYN.

1986 Desarrollo a Escala Humana: una opción para el futuro. *Development Dialogue, Numero especial 1986*. CEP/AUR, Fundación Dag Hammarskjöld. Chile, Consulta: 25 setiembre de 2021.

[http://www.daghammarskjold.se/wp-content/uploads/1986/08/86\\_especial.pdf](http://www.daghammarskjold.se/wp-content/uploads/1986/08/86_especial.pdf)

MINISTERIO DE LA MUJER Y PERSONAS VULNERABLES

2021 *Decreto Supremo No. 006-2021-MINP*. Lima, 04 de junio. Consulta: 29 de setiembre de 2021.

[https://www.mimp.gob.pe/files/mimp/especializados/boletines\\_dvmpv/cuaderno\\_5\\_dvmpv.pdf](https://www.mimp.gob.pe/files/mimp/especializados/boletines_dvmpv/cuaderno_5_dvmpv.pdf)

MINISTERIO DE LA MUJER Y PERSONAS VULNERABLES

2013 PLANPAM 2013-2017. Plan Nacional para las Personas Adultas Mayores. Consulta: 15 de setiembre de 2021.

[https://www.mimp.gob.pe/files/mimp/especializados/boletines\\_dvmpv/cuaderno\\_5\\_dvmpv.pdf](https://www.mimp.gob.pe/files/mimp/especializados/boletines_dvmpv/cuaderno_5_dvmpv.pdf)

MINISTERIO DE LA PRODUCCIÓN (PRODUCE)

2017 *Emprendedor Peruano*. Oportunidades para crecimiento empresarial [diapositiva]. Consulta: 28 de setiembre de 2021.

<https://www.citepapa.pe/wp-content/uploads/2017/10/EL-EMPRENDEDOR-PERUANO.pdf>

MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES (MRE)

2020 *Decreto Supremo No. 044-2020-RE*. Lima, 22 de diciembre. Consulta: 2 de setiembre de 2021.

<https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-supremo-que-ratifica-la-convencion-interamericana-so-decreto-supremo-n-044-2020-re-1914479-1/>

MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES(MRE)

2021 *Convención Interamericana sobre la Protección de los Derechos Humanos de las Personas Mayores*. Consulta: 2 de setiembre de 2021.

<https://busquedas.elperuano.pe/download/url/convencion-interamericana-sobre-la-proteccion-de-los-derecho-convenio-convencion-interamericana-1933144-1>

MÚNERA, María

2020 *Personas mayores. Una mirada desde tres enfoques de desarrollo*. En: Carlos Robledo Marín (editor). *La Vejez. Reflexiones de la postpandemia*. Medellín: Opción Colombia, pp. 163-171. Consulta: 31 de agosto de 2021.

[https://archivo.cepal.org/pdfs/ebooks/vejez\\_reflexiones\\_post\\_pandemia.pdf](https://archivo.cepal.org/pdfs/ebooks/vejez_reflexiones_post_pandemia.pdf)

NARAYAN, Deepa

2002. Empowerment and Poverty Reduction: A Sourcebook. Washington, DC: World Bank. Consulta: 10 de julio de 2022.

<https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/15239>

ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS (ONU)

Organización de las Naciones Unidas. Consulta: 20 de setiembre de 2021.

<https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/inequality/>

ORGANIZACIÓN DE LOS ESTADOS AMERICANOS (OEA)

2015 Convención Interamericana sobre la Protección de los Derechos Humanos de las Personas Mayores. Consulta: 2 de setiembre de 2021.

[https://www.oas.org/es/sla/ddi/tratados\\_multilaterales\\_interamericanos\\_A-70\\_derechos\\_humanos\\_personas\\_mayores.asp](https://www.oas.org/es/sla/ddi/tratados_multilaterales_interamericanos_A-70_derechos_humanos_personas_mayores.asp)

ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y EL DESARROLLO ECONÓMICOS (OCDE)

2021 The Missing Entrepreneurs 2021: Policies for Inclusive Entrepreneurship and Self-Employment, Éditions OCDE, Paris. Consulta: 25 de setiembre de 2021.

<https://doi.org/10.1787/71b7a9bb-en>

OELCKERS, Felipe

2015 Emprendimiento en la Tercera Edad: Una Revisión de la Situación Actual. *Journal of technology management & innovation*, 10(3), pp. 143-153. Consulta: 17 de octubre de 2021.

<https://doi.org/10.4067/S0718-27242015000300015>

PADILLA, David & otros

2018 El emprendimiento en adultos mayores y su entrenamiento como oportunidad para favorecer el envejecimiento activo. *January 2018 International Journal of Developmental and Educational Psychology*. Revista INFAD de Psicología 1(2): pp. 33-40. Consulta: 30 de setiembre de 2021.

[https://www.researchgate.net/publication/322748750\\_El\\_emprendimiento\\_en\\_adultos\\_mayores\\_y\\_su\\_entrenamiento\\_como\\_oportunidad\\_para\\_favorecer\\_el\\_envejecimiento\\_activo](https://www.researchgate.net/publication/322748750_El_emprendimiento_en_adultos_mayores_y_su_entrenamiento_como_oportunidad_para_favorecer_el_envejecimiento_activo)

PERALTA, Jenniffer

2006 Rol de las expectativas en el juicio de satisfacción y calidad percibida del servicio. *Límite. Revista de Filosofía y Psicología, Volumen 1, N°14, 2006*, p. 195-214. Santiago de Chile, Consulta: 24 de setiembre de 2021.

<file:///C:/Users/Nora/Downloads/Dialnet->

[RoiDeLasExpectativasEnElJuicioDeSatisfaccionYCalid-2252855%20\(3\).pdf](RoiDeLasExpectativasEnElJuicioDeSatisfaccionYCalid-2252855%20(3).pdf)

PP&GP - Política, Políticas y Gestión Pública (página de Facebook).

Consulta: 29 de setiembre de 2021.

<https://www.facebook.com/Mdclso/>

PUIG, Montserrat, Pilar SABATER y Nuria RODRÍGUEZ

2012 Necesidades humanas: evolución del concepto según la perspectiva social. *Aposta. Revista de Ciencias Sociales*. Móstoles, 2012, volumen, no. 54, julio-septiembre, 2012, pp. 1-12. Consulta: 25 de setiembre de 2021.

<https://www.redalyc.org/pdf/4959/495950250005.pdf>

QUECEDO, Rosario y Carlos CASTAÑO

2002 Introducción a la metodología de investigación cualitativa. *Revista de Psicodidáctica* [en línea]. Universidad del País Vasco/Euskal. Vol., no. 14, pp. 5-39. ISSN: 1136-1034. Consulta: 24 de setiembre de 2021.

<https://www.redalyc.org/pdf/175/17501402.pdf>

RODRÍGUEZ, Gregorio, Javier GIL y Eduardo GARCÍA

1996 Metodología de la investigación cualitativa, Editorial Aljibe. JO - SERBIULA (sistema Librum 2.0) ER - Consulta: 26 de setiembre de 2021.

[https://www.researchgate.net/publication/44376485\\_Metodologia\\_de\\_la\\_investigacion\\_cualitativa\\_Gregorio\\_Rodriguez\\_Gomez\\_Javier\\_Gil\\_Flores\\_Eduardo\\_Garcia\\_Jimenez](https://www.researchgate.net/publication/44376485_Metodologia_de_la_investigacion_cualitativa_Gregorio_Rodriguez_Gomez_Javier_Gil_Flores_Eduardo_Garcia_Jimenez)

SENSO, Esther

2012 El empoderamiento en el contexto de la cooperación para el desarrollo: El poder de los desempoderados. Trabajo final Máster en Cooperación Internacional y Ayuda Humanitaria (CIAH) – marzo 2009 / febrero 2011 – Proyecto Kalu. KALU Institute. Consulta 10 de julio de 2022.

<https://kaluinstitute.org/es/el-empoderamiento-en-el-desarrollo/>

SILVA, Wilmer y Johanna MAZUERA

2019 ¿Enfoque de competencias o enfoque de capacidades en la escuela?  
*Revista Electrónica de Investigación Educativa*. Baja California, volumen 21, e17, pp. 1-10. doi.10.24320/redie.2019.21.e17.1981. Consulta: 15 de setiembre de 2021.

<https://redie.uabc.mx/redie/article/view/1981/1768>

SOLUCIONES Y CONSULTORÍA DE MARKETING SM

2019 Estudio cuantitativo sobre consumo televisivo y radial en adultos [diapositiva]. Consulta: 15 de setiembre de 2021.

<https://www.concortv.gob.pe/wp-content/uploads/2019/10/INFORME-Consumo-TV-y-Radio-2019-ADULTOS.pdf>

TOVAR, Teresa

2021 La Investigación sobre proyectos sociales. Gerencia Social [diapositiva].  
Consulta: 28 de setiembre de 2021.

URQUIJO, Martín

2014 La teoría de las capacidades en Amartya Sen, *Revista EDETANIA*. Valencia 2014, vol., no. 46, p. 63-80. Consulta: 27 de setiembre de 2021.

<https://revistas.ucv.es/index.php/Edetania/article/view/161>

YACUZZI, Enrique

s/f El estudio de caso como metodología de investigación: Teoría, mecanismos causales, validación. Universidad del CEMA. Buenos Aires. Consulta: 27 de setiembre de 2021.

<https://ucema.edu.ar/publicaciones/download/documentos/296.pdf>