



Informe Final

Determinación de la efectividad de los recargos educativos de los proyectos de incubadoras de los CTP Calle Zamora y Liverpool según la Resolución MEP-0272-2022.

Elaborado por:

Marcelo Gaete Astica (coordinador)

Yendry Gómez Acuña

Jorge Villalobos Ramírez

Noviembre, 2022

Tabla de contenidos

Presentación.....	5
Capítulo I: Introducción.....	6
1.1 Introducción	6
1.2 Antecedentes a los procesos de evaluación de los recargos de proyecto	7
1.3 Características del programa de incubadoras de empresas para proyectos productivos de colegios técnicos profesionales.....	9
1.4 Justificación.....	10
1.5 Alcance del estudio	10
1.6 Proyecciones	10
2. Problemática de evaluación	10
2.1 Teoría de la intervención	11
2.2. Objetivos	11
2.2.1 Objetivo general.....	12
2.2.2 Objetivos específicos:.....	12
Capítulo II. Marco referencial del proyecto de recargos	13
2.1 Marco de referencia legal.....	13
Capítulo III. Metodología.....	16
3.1 Tipo y enfoque de evaluación	16
3.2. Variables y categorías.....	16
3.3 Fuentes de información	25
3.3.1 Documentales.....	25
3.4 Universo y muestra.	26
3.5 Recolección de la información.....	26
3.6 Procesamiento y análisis de la información	26
Capítulo IV Presentación de resultados.....	27
4.1 Aspectos generales de la práctica de las personas docentes técnicas	27

4.1.1 Perfil profesional del y/o la docente técnica (objetivo 1).....	28
4.1.2 Las funciones del docente técnico (Objetivo2).....	28
4.1.3 Generación de emprendimiento: una oportunidad de negocio (Objetivo 3)	29
4.1.4 Planta física y emprendimientos (objetivo 4).....	31
4.1.5 Logros efectivos de las incubadoras de CTP Liverpool y CTP Calle Zamora (Objetivo 5).....	31
4.1.6 Rendición de cuentas (Objetivo 6).....	32
4.2 Opiniones sobre el desempeño docente de actores institucionales	32
4.2.1 Directores opinan	33
4.2.2 Opina los emprendedores	33
4.2.3 Qué nos comparte un empresario de Limón.....	35
Capítulo V. Conclusiones y recomendaciones	36
5.1. Conclusiones.....	36
5.2. Recomendaciones	38
Referencias.....	39



Tablas

Tabla 1: Conceptualización de variables por objetivo de Evaluación del recargo de los proyectos Incubadoras y PIAD, según Resolución MEP -0272-2022	18
Tabla 2: Informantes por proyecto proyectos Incubadoras y PIAD, según Resolución MEP -0272-2022	25

Presentación

El siguiente documento corresponde al informe de la evaluación de los recargos docentes a cargo de las incubadoras de empresas con sede en los Colegios Técnicos Profesionales Liverpool perteneciente a la Dirección Regional de educación de Limón y en el Colegio Técnico Profesional Calle Zamora de la Dirección Regional de Occidente.

El propósito principal de estas evaluaciones es de la de proveer de criterios para mantener y rescindir los contratos con las personas docentes técnicas a cargo de las incubadoras, las mismas cuyo objetivo general es el de apoyar procesos de gestión empresarial entre estudiantes y egresados de los colegios técnicos profesional para proveer de herramientas de inserción en los mercados economía locales y así a coadyuvar en el mejoramiento de la calidad de vida de los emprendedores, y la de sus familias, además de generar empleos.

El nombramiento actual de los recargos, en estas experiencias y e otras, esta fundamentado en la Resolución MEP- 0272-2022 que es también el marco que determina la evaluación de la efectividad de los recargos.

El Departamento de Estudios e Investigación Educativa entrega a las autoridades esta evaluación esperando que sea de utilidad para la toma de decisiones y considerando la pertinencia de los procesos de evaluación de políticas públicas.

Natalie Pickering Méndez
Jefatura
Departamento de Estudios e Investigación Educativa

Mauricio Donato Sancho
Director
Dirección de Planificación Institucional

Capítulo I: Introducción

1.1 Introducción

El Ministerio de Educación Pública (MEP), como órgano adscrito al poder ejecutivo de la República de Costa Rica, es el encargado de velar por una educación de calidad en todo el territorio nacional y atender a la población de educación preescolar, primaria y secundaria, prestando especial atención al estudiantado más vulnerable y a los factores que promueven el abandono y exclusión escolar.

En esta dirección, en el año 2012 el Despacho del Ministro de Educación puso en práctica un proyecto denominado “Recargo de proyectos” cuya finalidad ha sido, desde entonces, la de atender las problemáticas de vulnerabilidad económica y social.

Los distintos recargos de proyectos se oficializaron de forma temporal, según la Resolución No. 1384-2012 del 24 de abril del 2012, Transitorio I, citado en el Oficio DPI-335-2012. En ella se señala resumidamente, que todos los recargos que tengan como objetivo desarrollar proyectos educativos se “considerarán dentro del Recargo de Proyectos, por lo que a partir del curso lectivo 2013 serán evaluados de acuerdo con sus objetivos y vigencia” (pág. 1). Un aspecto importante de los recargos es que se pagan como un sobresueldo del 50%, pero “no constituye un derecho adquirido”.

La finalidad de los recargos en relación con las problemáticas de exclusión es que:

se centran en atender aquellas necesidades referidas a la atención integral y construcción de un proyecto de vida de la mujer, de los hijos e hijas de mujeres víctimas de violencia, el fortalecimiento de las habilidades para la vida y prevención de drogas, armas, violencia y embarazos adolescentes, las referidas al desempeño académico apoyado con tutorías de recuperación y contención emocional, el fomento de valores, actitudes y comportamientos de los estudiantes, habilidades y destrezas manuales, prevenir el fracaso escolar y propiciar la permanencia. (Despacho de la Ministra de Educación, 2019).

Cada año se actualiza la vigencia del programa de recargos y así como mantienen unos, otros se suspenden; siendo las razones de la suspensión la detección de problemas de gestión encontrados y el no cumplimiento de las condiciones que las resoluciones indican para la aprobación de un recargo o su continuidad.

La Resolución MEP -0272-2022 es la que enmarca las condiciones que los recargos debían cumplir en el año 2022 para la continuidad de su vigencia. El cuerpo docente al que se le asigna debe demostrar su funcionalidad siendo obligación de la Dirección de Planificación Institucional (DPI), verificar su cumplimiento como la instancia responsable de emitir lineamientos para la implementación de los recargos. En este marco institucional se le solicita el apoyo técnico del Departamento de Estudios e Investigación Educativa (DEIE) con el propósito último de valorar la efectividad de los recargos pagados este año.

Las tareas evaluativas que el DEIE desarrollará, se concentrarán en la determinación de la efectividad de los recargos destinados a apoyar el Programa de Incubadoras de los Colegios Técnicos Profesionales CTP Liverpool y CTP Calle Zamora. Aunque la resolución también señala la necesidad de evaluar los recargos existentes en los otros dos Colegios Técnicos Profesionales que cuentan con el programa de incubación de empresas -Colegio Técnico Profesional de San Carlos y Colegio Técnico Profesional Carlos Manuel Ministerio de Educación Pública – “Educar para una nueva ciudadanía” 31 Vicente Castro de la Dirección Regional de Coto-, por razones de tiempo no fue posible encarar la evaluación de estas experiencias, mismas que serán evaluadas durante el año 2023.

1.2 Antecedentes a los procesos de evaluación de los recargos de proyecto

La evaluación de los recargos de distintos proyectos ha sido llevada a cabo en cinco ocasiones anteriores -2015, 2017, 2019, 2020 y 2021- por parte del Departamento de Estudios e Investigación Educativa. En estas evaluaciones se han revisado los diferentes aspectos relativos al funcionamiento y gestión de los recargos en relación con lo que está prescripto en las resoluciones respectivas y se han realizado las recomendaciones respectivas.

En el estudio del año 2015 se realiza, en atención al Transitorio único de la Resolución N° DM-895-2015, el “Estudio evaluativo de las condiciones en que operan los Recargos de Proyectos, MEP 2015” que tenía como finalidad recomendar la continuidad o no de los recargos para el curso

lectivo del 2016. (Chavarría-Arias, Masís-Vega, & Rojas-Chaves, Estudio evaluativo de las condiciones en que operan los recargos de proyecto, 2015)

En junio del 2017, para dar seguimiento a los proyectos que se ejecutan en los centros educativos, la Dirección de Planificación Institucional solicitó nuevamente al DEIE la actualización de los datos del estudio ejecutado previamente.

Respondiendo a dicha solicitud y de acuerdo con la Resolución N° DM-0168-2017 se realizó la investigación “Condiciones en que operan los Recargos de Proyectos vigentes en el Curso Lectivo 2017”, con el mismo propósito anterior, de manera que el Departamento de Desarrollo de Servicios Educativos (DSE) considere la prórroga para el 2018. Ambos estudios fueron la base de la mantención de los recargos, que perduran hasta el día de hoy. (Chavarría-Arias, León-Guzmán, & Rojas-Chaves, Condiciones en que operan los Recargos de Proyectos vigentes en el curso lectivo 2017, 2017)

Luego en el año 2019 se vuelve a desarrollar una nueva ronda de evaluación de recargos, todos a solicitud del DPI, siendo la “Evaluación de los aportes de los Recargos de proyectos según su finalidad y población estudiantil meta de acuerdo con la Resolución N°263-MEP-2019” vigente en el curso lectivo 2019, coordinado por Mercedes Rodríguez Pagani el resultado. En esta ocasión se evaluó los siguientes recargos: Proyecto Niños en Riesgo Social (I y II Ciclos), Taller de Cultura y Paz, Taller de Manualidades, Taller de Costura, Proyecto de Artes Industriales, Proyecto Bilingüe Francés-Español, Incubadoras de Empresas para Proyectos Productivos de Colegios Técnicos Profesionales, Armonízate con el cole y Proyecto Aulas de Escucha.

En el año 2020 se procede con la evaluación del recargo para educación indígena cuyo resultado es el informe “Determinación de la efectividad de los recargos educativos del Proyecto del Programa Itinerante de Educación Indígena según la Resolución N° 0393-2020 -MEP”, a cargo de Marcelo Gaete.

En el año 2021, se realiza el “Estudio evaluativo de la pertinencia de los recargos en los proyectos Bilingüe Francés-Español, Incubadoras de Empresas para Proyectos Productivos de Colegios Técnicos Profesionales, Programa de Informatización para el Alto Desempeño según la

Resolución MEP-0199-2021 Investigadoras Mercedes Rodríguez Pagani, Coordinadora Doris María Chavarría Arias, Cristina Escalante Rivera y Dalila Jiménez Jiménez.

Todos estos procesos de evaluación de los recargos de proyectos han sido la base para la toma de decisión de la DPI para su mantenimiento o suspensión.

1.3 Características del programa de incubadoras de empresas para proyectos productivos de colegios técnicos profesionales

Naturaleza del recargo: Dentro de las funciones de la Dirección de Educación Técnica y Capacidades Emprendedoras (DETCE-MEP) se ha puesto en práctica el desarrollo de un programa de incubadoras de empresas a nivel nacional, función que ha sido asignada al Departamento de Gestión de Empresas y Educación Cooperativa (DGEEC-MEP), el que ha estado a cargo desde el año 2012. El funcionamiento de estas incubadoras requiere de un docente técnico del área de contabilidad, administración o finanzas que trabaje con horario completo como administrador de esta, desarrollando funciones de atención hacia los incubados y en las actividades de gestión de recursos y apoyos provenientes de otras instituciones, ya sean estas del sector público o privado.

A) Funciones:

- Establece las acciones de localización, seguimiento y monitoreo de los proyectos que ingresen a la incubadora.
- Divulga el proyecto de incubadoras de empresas con el personal docente de las otras instituciones de la región, egresados y empresas.
- Gestiona el apoyo a proyectos de la incubadora con empresas e instituciones de la comunidad.
- Coordina con la Dirección de Educación Técnica y Capacidades Emprendedoras, las acciones desarrolladas.
- Establece los procesos de capacitación requeridos para el adecuado desempeño de las acciones dentro de la incubadora.

B) Centros educativos autorizados para desarrollar el proyecto: CTP Liverpool, código presupuestario 6579. DRE Limón y CTP Calle Zamora, código presupuestario 6535, DRE Occidente. Se dan 40 lecciones de 60 minutos por la “formación requerida y la necesaria permanencia de un docente en este puesto”. El recargo rige durante el curso lectivo del año

2022 (Resolución MEP-0272-2022) **Vigencia del Recargo:** Curso Lectivo 2022. 1.2”
(Resolución MEP-0272-2022)

1.4 Justificación

La evaluación de la efectividad de los recargos se justifica plenamente dados los objetivos de política social en los que se han fundamentado y prevista la inversión pública realizada, la que en la actualidad está limitada por medidas de restricción del gasto público. Es por ello que los procesos de evaluación que se realicen deben procurar minimizar el riesgo de ineffectividad de los recargos, pues se pagan sobresueldos altos, por lo que debe identificarse aquellos que no cumplen con los objetivos establecidos. No cabe la menor duda de la pertinencia que tiene el pago de un recargo de proyecto dado que busca mejorar las condiciones educacionales de sectores sociales de escasos recursos, por eso mismo se debe exigir efectividad en la gestión.

1.5 Alcance del estudio

El alcance de este estudio de naturaleza descriptiva fue el de hacer visible la efectividad del pago de los recargos según los propósitos establecidos en la Resolución MEP-0272-2022. No obstante, el estudio ha considerado que las personas docentes técnicas a cargo de las incubadoras han sido nombradas este mismo año y no tienen más de ocho meses de gestión.

1.6 Proyecciones

Los resultados de esta evaluación constituyen información actualizada acerca de la gestión de los recargos pagados en el año 2022. Ello es de sumo interés para las autoridades administrativas de la DPI, quienes deben decidir la prórroga o no de los recargos pagados para la gestión de las incubadoras, estipulados en la Resolución MEP-0272-2022.

2. Problemática de evaluación

En este capítulo desglosaremos el problema en partes: primero presentaremos la teoría del cambio, es decir la expectativa que se ha tenido con este proyecto de recargos en general e incubadoras,

luego de ella haremos el planteamiento del problema de evaluación, presentaremos los objetivos, las categorías de análisis y el alcance del estudio.

2.1 Teoría de la intervención

Uno de los requerimientos principales para que una sociedad logre adaptarse a cambios sociales y tecnológicos acelerados, es que la mayor cantidad de niñas, niños y adolescentes tengan experiencias de desarrollo óptimas que son favorecidas por las interacciones sociales adecuadas y por el proceso de educación (Programa Estado de la Nación, 2004). Esta es la dimensión sobre la que tiene competencia directa el MEP y en la que se identifican distintos tipos de proyectos educacionales que buscan enfrentar, entre otros problemas, los de vulnerabilidad y exclusión social.

La propuesta central del proyecto de recargos es el de permitirles a ciertas personas funcionarias tener un sobresueldo de un 50% sobre el salario base para atender las tareas que en particular indica la resolución. En el caso de las incubadoras del CTP Liverpool y el CTP Calle Zamora se trata de “un docente técnico del área de contabilidad, administración o finanzas que trabaje con horario completo como administrador de estas, desarrollando funciones de atención hacia los incubados y en las actividades de gestión de recursos y apoyos provenientes de otras instituciones, ya sean estas del sector público o privado” (Resolución MEP-0272-2022).

La intervención de esta persona docente técnica presupone que mediante el mejoramiento sustancial de los emprendimientos que son atendidos por la incubadora mejorarán las condiciones de vida de las personas emprendedoras, es decir de los y las estudiantes y egresadas que presenten proyectos de emprendimientos. La expectativa es la de que los proyectos a incubar se generen empresas con capacidad de inserción en el mercado local, de mejorar los ingresos de las personas emprendedoras y generar empleo.

2.2. Objetivos

Los objetivos evaluativos tienen, por lo general, como finalidad comparar una situación antes y después de una intervención, y estimar los resultados respecto de los propósitos generales y específicos para los cuales se desarrolló la intervención.

En el caso de las incubadoras, se trata de “que las personas jóvenes se formen como empresarios capaces de liderar sus propios emprendimientos” (Díaz Rojas, 2021). Esta capacidad se adquiere por medio de las incubadoras cuyo propósito es formar empresarios.

2.2.1 Objetivo general

Determinar la efectividad de la persona funcionaria a la que se le paga el recargo del 50% sobre su salario base para aportar al desarrollo de empresas de personas estudiantes y/egresadas mediante el proceso de incubación de los CTP Liverpool y CTP Calle Zamora.

2.2.2 Objetivos específicos:

1. Caracterizar el perfil de la persona a cargo del desarrollo del proyecto incubadora
2. Analizar las funciones del docente técnico a partir de las especificaciones que da la resolución.
3. Establecer el proceso de generación de la incubadora, desde la identificación de la oportunidad de negocio hasta la implementación local del mismo.
4. Caracterizar la idoneidad de la planta física y los recursos materiales que la incubadora facilita a las personas que desarrollan el proyecto.
5. Identificar los logros efectivos de las incubadoras de CTP Liverpool y CTP Calle Zamora
6. Identificar el proceso de rendición de cuentas ante las autoridades de parte del director y del docente técnico

Capítulo II. Marco referencial del proyecto de recargos

2.1 Marco de referencia legal

Estos recargos para la atención de los proyectos se han oficializado, de forma temporal desde el 2012, mediante la Resolución No.1384-2012 del 24 de abril del 2012, Transitorio I, citado en el Oficio DPI-335-2012, en la que se señala, resumidamente, que todos los recargos que tengan como objetivos desarrollar proyectos educativos se “considerarán dentro del Recargo de Proyectos, por lo que a partir del curso lectivo 2013, serán evaluados de acuerdo con sus objetivos y vigencia” (p. 1). Un aspecto importante de estos recargos es que paga un sobresueldo y “no constituyen un derecho adquirido”.

El MEP ha venido implementando diferentes modalidades de enseñanza-aprendizaje para atender las necesidades educativas de la población en condiciones de vulnerabilidad, ello ha requerido la creación, autorización y aprobación de sobresueldos, recargos o pluses salariales a funcionarios y funcionarias que desempeñen tareas propias de las clases de puestos docentes (Título II del Estatuto del Servicio Civil) para asegurar la continuidad y efectividad del proceso educativo y dar cumplimiento al principio fundamental del Gobierno Central que es ofrecer un servicio que satisfaga las necesidades educativas de la población objeto de este tipo de proyectos y programas.

El pago de los recargos y las ampliaciones de jornada se constituyen, en el modo de cómo se garantiza la prestación adicional de servicios educativos temporalmente a poblaciones estudiantiles económica y socialmente vulnerables.

El Artículo 42, inciso x) del Decreto Ejecutivo 38170-MEP: Sobre la organización administrativa de las oficinas centrales del MEP (2014) indica que a la DPI le compete, entre otras funciones: “Mantener, en coordinación con la Dirección de Recursos Humanos (DRH) un registro actualizado de los recargos autorizados en los distintos ciclos y ofertas educativas, los costos asociados y los controles necesarios para garantizar su correcta aplicación”. (Ministerio de

Educación Pública, 2014). El pago de recargos es un medio legal de brindar apoyo al proceso educativo¹.

El recargo educativo se concreta en la asunción **temporal de funciones adicionales a las labores propias** del puesto del servidor cuando por razones de oportunidad y conveniencia la Administración no requiere de una persona dedicada a tiempo completo según dicta el oficio DAJ316-C-2010, de fecha 03 de agosto del 2010 y presente en los considerandos de la resolución 1384-2012.

El recargo constituye un ‘plus’ o beneficio salarial que se autoriza para un curso lectivo específico y tiene un plazo determinado (concepto reiterado por la Sala Constitucional en varias sentencias)². La administración ministerial debe solicitarle a la Dirección General de Servicio Civil, amparado en el Estatuto de Servicio Civil, la autorización para la creación de sobresueldos, así como la extensión de otros ya existentes a otras modalidades de la educación.

Finalmente, basado en las potestades conferidas en el Artículo 13 del Manual para Administrar el Personal Docente -Decreto Ejecutivo N° 12915-E-P del 21 de setiembre de 1981- el MEP puede autorizar recargos hasta un máximo de 50% del salario base del servidor mediante una Resolución Administrativa que los autoriza, delimitando la naturaleza del recargo, las funciones que deben

¹ La legalidad de los recargos y ampliaciones de jornada tienen su fundamento en varios documentos de carácter legal como se describe a continuación. La Ley 181 del 18 de agosto de 1944 (Código de Educación), establece en el Capítulo VII denominado Sueldos la estructura salarial para el personal que labora en los centros educativos. El Artículo 118 señala la existencia de una escala salarial y establece reglas para el pago y se incluye el concepto de sueldo básico y el de sobresueldo por la atención de más de un grupo de estudiantes. El pago por concepto de recargo, entre otros, y en el inciso j establece que:

Existirá un sobresueldo de recargo por labores especiales, que se pagará de acuerdo con la reglamentación que al efecto dicte el Ministerio de Educación Pública y sin que pueda pasar del cincuenta por ciento (50%) del sueldo de categoría. *(Así reformado el inciso anterior por el artículo 1° de la ley N° 9655 del 4 de febrero del 2019)*

² Las funciones que se ejerzan no tienen el efecto de constituir un derecho subjetivo a favor del interesado para que se le siga pagando tal extremo, o para que se le mantenga el recargo (Sala Constitucional no. 05763 de las 9:47 horas del 27 de abril de 2007 y Sala Constitucional no. 10970 de las 16:56 horas del 31 de julio de 2007).

cumplirse, las condiciones para otorgar el recargo, los requisitos para el funcionario que lo asuma y la remuneración correspondiente.

En el año en curso, la Resolución MEP 0272-2022, autorizó el pago de una diversa gama de recargos en distintas áreas. En cuanto a lo que compete a esta evaluación, la administración determina las siguientes condiciones de gestión del recargo para el apoyo de las incubadoras.

Capítulo III. Metodología

A continuación, detallamos la metodología seguida en esta evaluación.

3.1 Tipo y enfoque de evaluación

Es claro que la evaluación de proyectos sociales y educativos debe permitir conocer el valor público de la intervención que está determinada por la efectividad de la gestión. En los casos que nos concitan aquí, se trata de determinar los logros efectivos de estos proyectos para las personas o centros educativos que se pueden atribuir a la persona que recibe el recargo salarial para incrementar su trabajo en dirección de obtener resultados respecto del objetivo principal de la intervención.

En cuanto al enfoque evaluativo a seguir, se consideró pertinente utilizar aquel que busca establecer la efectividad de los programas implementados. Entendiendo la efectividad como la relación entre los resultados alcanzados y los objetivos del proyecto (Cohen & Franco, 1988), que en nuestro caso están parcialmente definidos en la resolución respectiva (Resolución MEP-0272-2022).

En este sentido, se ha tomado la decisión de realizar una evaluación objetiva que se articula alrededor del criterio de efectividad, es decir de la relación entre objetivos y resultados. Siguiendo a Ezequiel Ander-Egg y María Aguilar citados por Bazo Matos (2005) este tipo de evaluaciones “tiene como propósito analizar en qué medida se están alcanzando los resultados previstos en el programa” (pág. 8) y se producen cambios importantes. Siguiendo a Xavier Ballart, en Bazo Matos (2005, pág. 8) dice respecto de las evaluaciones de efectividad que:

...examina la medida en que el programa produce un cambio en la situación problemática en la dirección deseada. Por lo que, lógicamente, si no existe este cambio o impacto, o no es demostrable, resulta más difícil defender la continuación del programa en ejecución.

En síntesis, la efectividad de estos proyectos será evaluada considerando resultados visibles a la luz del proceso que se ha desarrollado tal como Fernández-Fernández (2000) lo desarrolla en su artículo.

3.2. Variables y categorías

Dado el hecho de que este estudio combinará técnicas de producción cualitativas y cuantitativas, determinadas descriptivamente, la siguiente tabla muestra la estructura de categorías y variables que orientan el proceso de análisis y producción de información.

Tabla 1: Conceptualización de variables por objetivo de Evaluación del recargo de los proyectos Incubadoras, según Resolución MEP -0272-2022

1. **Objetivo General:** Determinar la efectividad de la persona funcionaria a la que se le paga el recargo del 50% sobre su salario base para aportar al desarrollo de empresas de estudiantes mediante el proceso de incubación de los CTP Liverpool y CTP Calle Zamora.

Variable y Definición conceptual	Definición Operacional / Indicadores	DIRECTOR Entrevista abierta	DOCENTE Entrevista abierta
Obj. Especifico 1: Caracterizar el perfil de la persona a cargo del desarrollo del proyecto incubadora. (Directores y docentes técnicos)			
<p>Perfil profesional del director</p> <p>Def. Conceptual Son las características sociolaborales que le facultan para dirigir un CTP con incubadoras y según lo establece la resolución.</p>	<p>Años de servicio en el MEP. Formación académica. Especialidad. Grupo profesional Años como gestor de incubadoras. Capacitación recibida</p>	<p>Perfil profesional del director</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cuál es su especialidad? 2. ¿Cuál es su grupo profesional? 3. ¿Cuál es su clase de puesto? 4. ¿Cuántos años tiene de experiencia como director de un CTP? 5. ¿Cuál es su experiencia como persona directora de un centro educativo que opera una incubadora? 6. ¿Le han brindado capacitación para conocer y apoyar el desarrollo del emprendedurismo? 	<p>Perfil profesional del docente</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cuál es su especialidad? 2. ¿Cuál es su grupo profesional? 3. ¿Cuál es su clase de puesto? 4. ¿Cuántos años tiene de experiencia como docente técnico de un CTP? 5. ¿Cuál es su experiencia como docente técnico de un centro educativo que opera una incubadora? 6. ¿Cuánto tiempo tiene de ejercer este recargo en este colegio técnico profesional? ____ 7. ¿Cuál es su experiencia en el desarrollo de empresas previas a este puesto? 8. ¿Cuántas lecciones semanales tiene para cumplir con el recargo? 9. ¿Le han brindado capacitación para conocer y apoyar el desarrollo del emprendedurismo? 10. ¿Qué empresa le ha brindado esa capacitación?

<p>Funciones del director</p> <p>Def. Conceptual</p> <p>En específico se refiere a las funciones en cuanto su rol respecto del desarrollo de las empresas en la incubadora</p>	<p>Funciones específicas</p> <p>Actividades que desarrolla</p>	<p>Función del director</p> <p>7. ¿Cuáles son las funciones que usted como persona directora debe desarrollar para atender el proceso de incubación?</p> <p>8. ¿Qué actividades desarrolla usted como parte de las funciones que tiene como director?</p> <p>9. ¿Participan las empresas de la zona de algún modo en el proceso de incubación?</p>	
<p>Perfil profesional del docente técnico</p> <p>Def. conceptual</p> <p>Son las características sociolaborales que le facultan para dirigir un CTP con incubadoras y según lo establece la resolución.</p>	<p>Requisitos del puesto en cuanto</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ especialidad, ○ experiencia y ○ escolaridad <p>Tiempo de ejercer el recargo</p> <p>Capacitación recibida</p>	<p>Perfil profesional del docente técnico</p> <p>10. ¿Cuáles son los requisitos que debe cumplir una persona para que se le nombre en este puesto y se le pague el recargo de coordinación de la incubadora de empresas del colegio técnico profesional?</p> <p>Especialidad</p> <p>Experiencia</p> <p>Nivel escolaridad</p> <p>11. ¿Cuánto tiempo tiene de ejercer este recargo en este colegio técnico profesional?</p> <p>12. ¿Cuál es la experiencia previa del o la docente técnica en el desarrollo de empresas?</p> <p>13. ¿Se le han brindado capacitación a la persona docente técnica en el desarrollo del emprendedurismo?</p>	<p>Perfil profesional del docente técnico</p> <p>11. ¿Cuáles son los requisitos que debe cumplir una persona para que se le nombre en este puesto y se le pague el recargo de coordinación de la incubadora de empresas del colegio técnico profesional?</p> <p>Especialidad</p> <p>Experiencia</p> <p>Nivel escolaridad</p>

		14. ¿Qué empresa le ha brindado esa capacitación?	
Obj. Especifico 2: Analizar las funciones del docente técnico a partir de las especificaciones que da la resolución.			
<p>Funciones del cargo</p> <p>Def. conceptual</p> <p>Son las funciones que debe desempeñar las personas a las cuales se les asigne el recargo del proyecto según lo estipula la resolución</p> <p>Divulga el proyecto de incubadoras de empresas con el personal docente de las otras instituciones de la Región, egresados y empresas</p> <p>Gestiona el apoyo a proyectos de la incubadora con empresas e instituciones de la comunidad.</p> <p>Coordina con la Dirección de Educación Técnica y Capacidades Emprendedoras, las acciones desarrolladas.</p> <p>Establece los procesos de capacitación requeridos para el adecuado desempeño de las acciones dentro de la incubadora</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Acciones de divulgación ○ Tipos de apoyo gestionados con empresas públicas y privadas de la zona ○ Espacios de coordinación con la DETCE ○ Procesos de capacitación para el docente técnico, emprendedores 	<p>Funciones del cargo del personal docente</p> <p>15. ¿Qué acciones específicas realiza para dar a conocer el proyecto de incubadoras en la región?</p> <p>16. ¿Gestiona apoyo local para la incubadora con empresas u otras instituciones públicas o privadas?</p> <p>17. ¿Qué tipo de apoyo ha gestionado?</p> <p>18. ¿Cómo se da la coordinación con Dirección de Educación Técnica y Capacidades Emprendedoras en especial con el Dpto. específico?</p> <p>19. ¿Qué procesos de capacitación ha gestionado para el desarrollo de la incubadora y de los proyectos que atiende?</p>	<p>Funciones del cargo</p> <p>12. ¿Qué acciones específicas realiza para dar a conocer el proyecto de incubadoras en la región?</p> <p>13. ¿Gestiona apoyo local para la incubadora con empresas u otras instituciones públicas o privadas?</p> <p>14. ¿Qué tipo de apoyo ha gestionado?</p> <p>15. ¿Cómo se da la coordinación con Dirección de Educación Técnica y Capacidades Emprendedoras en especial con el Dpto. específico?</p> <p>16. ¿Qué procesos de capacitación ha gestionado para el desarrollo de la incubadora y de los proyectos que atiende?</p>
Obj. Especifico 3: Establecer el proceso de generación de la incubadora, desde la identificación del docente técnico a cargo hasta el desarrollo del emprendimiento por parte de incubadora institucional			

<p>Identificación del personal docente técnico</p> <p>Def. Operacional</p> <p>Identificación de la persona adecuada para hacerse cargo de un espacio de desarrollo de empresas a nivel institucional</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Procedimiento de selección ○ Rol en la selección de los proyectos 	<p>Identificación del personal docente técnico</p> <p>20. ¿Cómo ha sido seleccionada la persona docente técnica que actualmente trabaja con la incubadora?</p> <p>21. ¿Qué rol juega usted en la identificación, selección y desarrollo de las ideas de proyectos que son seleccionados para brindarle apoyo?</p> <p>22. ¿Cómo seleccionaría usted con base en su experiencia a ese docente técnico? Mismo procedimiento o hay otros.</p>	<p>Identificación del personal docente técnico</p> <p>17. ¿Cómo ha sido seleccionada la persona docente técnica que actualmente trabaja con la incubadora?</p> <p>18. ¿Qué rol juega usted en la identificación, selección y desarrollo de las ideas de proyectos que son seleccionados para brindarle apoyo?</p> <p>19. ¿Cómo seleccionaría usted con base en su experiencia a ese docente técnico? Mismo procedimiento o hay otros.</p>
<p>Protocolo de selección de proyectos a incubar</p> <p>Def. conceptual</p> <p>Procedimiento estándar para la identificación y selección de los proyectos a incubar</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Perfil de las personas emprendedoras ○ Identificación de proyectos ○ Selección de proyectos ○ Requisitos de ingreso a la incubadora 	<p>Protocolo de selección de proyectos a incubar</p> <p>Perfil de las personas emprendedoras</p> <p>23. ¿Qué requisitos deben cumplir las personas emprendedoras interesadas en ingresar a la incubadora de empresas del colegio técnico profesional?</p> <p>24. ¿Qué personas son las que pueden aspirar a ingresar su idea a la incubadora? (estudiantes, egresados)</p> <p>25. ¿Las personas ingresan con una idea de empresa a desarrollar o pueden generar un proyecto en la incubadora?</p> <p>26. ¿Qué condiciones deben cumplir las personas que quieren desarrollar su empresa con el aporte de la incubadora?</p>	<p>Protocolo de selección de proyectos a incubar</p> <p>Perfil de las personas emprendedoras</p> <p>20. ¿Qué requisitos deben cumplir las personas emprendedoras interesadas en ingresar a la incubadora de empresas del colegio técnico profesional?</p> <p>21. ¿Qué personas son las que pueden aspirar a ingresar su idea a la incubadora? (estudiantes, egresados)</p> <p>22. ¿Las personas ingresan con una idea de empresa a desarrollar o pueden generar un proyecto en la incubadora?</p> <p>23. ¿Qué condiciones deben cumplir las personas que quieren desarrollar su empresa con el aporte de la incubadora?</p>
<p>Desarrollo del proyecto empresarial</p>	<p>Viabilidad del proyecto empresarial</p>	<p>Desarrollo del proyecto empresarial</p>	<p>Selección de proyectos a incubar</p>

<p>Def. conceptual Los procedimientos para constituir la idea productiva en un proyecto empresarial</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Actividades de incubación ○ Duración de la incubación ○ Indicadores de desarrollo de la empresa ○ Indicadores de éxito y/o fracaso ○ Número y tipo de proyecto en desarrollo en la incubadora. 	<p>29. ¿Cómo se determina la viabilidad de la idea de empresa que presenta la persona emprendedora?</p> <p>30. ¿Cuáles son las actividades que implica la incubación de una empresa? (Ruta de desarrollo de la empresa)</p> <p>31. ¿Cuánto tiempo dura el proceso de la incubación?</p> <p>32. ¿Qué indicadores se observan que muestran el desarrollo de la empresa y su posibilidad de acceder al mercado local?</p> <p>33. ¿Qué condiciones presenta la empresa incubada para que se considere que la incubación fue un éxito?</p> <p>34. ¿Cómo se evalúa el avance en el desarrollo de las empresas?</p> <p>35. ¿En cuáles espacios locales se someten a evaluación las empresas incubadas?</p> <p>36. ¿Cuántos proyectos productivos se atienden actualmente en la incubadora de empresas?</p> <p>37. ¿Qué tipo de proyectos productivos se atienden actualmente en la incubadora de empresas (temáticas/ áreas)?</p>	<p>24. ¿Cómo se identifican los proyectos productivos que ingresan a la incubadora de empresas?</p> <p>25. ¿Cómo se selecciona, de todos los proyectos que solicitan ingresar</p> <p>Desarrollo del proyecto empresarial</p> <p>26. ¿Cómo se determina la viabilidad de la idea de empresa que presenta la persona emprendedora?</p> <p>27. ¿Cuáles son las actividades que implica la incubación de una empresa? (Ruta de desarrollo de la empresa)</p> <p>28. ¿Cuánto tiempo dura el proceso de la incubación?</p> <p>29. ¿Qué indicadores se observan que muestran el desarrollo de la empresa y su posibilidad de acceder al mercado local?</p> <p>30. ¿Qué condiciones presenta la empresa incubada para que se considere que la incubación fue un éxito?</p> <p>31. ¿Cómo se evalúa el avance en el desarrollo de las empresas?</p> <p>32. ¿En cuáles espacios locales se someten a evaluación las empresas incubadas?</p> <p>33. ¿Cuántos proyectos productivos se atienden actualmente en la incubadora de empresas?</p> <p>34. ¿Qué tipo de proyectos productivos se atienden actualmente en la incubadora de empresas (temáticas/ áreas)?</p>
<p>Obj. Especifico 4: Caracterizar la idoneidad de la planta física y los recursos materiales que la incubadora facilita a las personas que desarrollan el proyecto.</p>			

<p>Espacio físico y otros recursos</p> <p>Def. conceptual</p> <p>El tipo de instalaciones y equipo que la incubadora ofrece al emprendedor para el desarrollo de su empresa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> o Condiciones de la infraestructura: Buena, mala, regular o Infraestructuras diferentes según proyecto o Idoneidad de la infraestructura 	<p>Espacio físico y otros recursos</p> <p>38. ¿Qué condiciones de infraestructura ofrece el CTP a las personas emprendedoras?</p> <p>39. ¿Esta es igual para cualquier proyecto empresarial o varía según el tipo de empresa o industria?</p> <p>40. ¿En qué consiste el aporte en espacio, recursos y capacitación de la incubadora a la persona emprendedora?</p> <p>41. Es adecuado este espacio físico o se requiere de otros elementos físicos y/o de aulas o plantas de producción?</p>	<p>Espacio físico y otros recursos</p> <p>35. ¿Qué condiciones de infraestructura ofrece el CTP a las personas emprendedoras?</p> <p>36. ¿Esta es igual para cualquier proyecto empresarial o varía según el tipo de empresa o industria?</p> <p>37. ¿En qué consiste el aporte en espacio, recursos y capacitación de la incubadora a la persona emprendedora?</p> <p>38. Es adecuado este espacio físico o se requiere de otros elementos físicos y/o de aulas o plantas de producción?</p>
<p>Obj. Especifico 5: Identificar los logros efectivos de las incubadoras de CTP Liverpool y CTP Calle Zamora.</p>			
<p>Logro efectivo empresarial y social</p> <p>Def. conceptual</p> <p>Es la relación entre los resultados y los objetivos de la incubadora y del pago del recargo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> o Empresas operando en el mercado local o Mejoramiento de ingresos de las personas emprendedoras o Perspectivas de incremento de actividades o Empresas generan empleo a nivel local o Permanencia de las personas emprendedoras en la incubadora 	<p>Logro efectivo</p> <p>42. ¿Cuál es el mercado de la empresa?</p> <p>43. ¿Cuál es la rentabilidad de la empresa?</p> <p>44. ¿Alcanza para que las personas emprendedoras deriven un salario?</p> <p>45. ¿Qué proyecciones de crecimiento tiene la empresa?</p> <p>46. En general, ¿las personas emprendedoras se mantienen todo el periodo de la incubación o se presenta algunos casos de abandono?</p> <p>47. ¿Qué factores son determinantes para que se de permanencia y/o abandono?</p>	<p>Logro efectivo</p> <p>39. ¿Cuál es el mercado de la empresa?</p> <p>40. ¿Cuál es la rentabilidad de la empresa?</p> <p>41. ¿Alcanza para que las personas emprendedoras deriven un salario?</p> <p>42. ¿Qué proyecciones de crecimiento tiene la empresa?</p> <p>43. En general, ¿las personas emprendedoras se mantienen todo el periodo de la incubación o se presenta algunos casos de abandono?</p> <p>44. ¿Qué factores son determinantes para que se de permanencia y/o abandono?</p>
<p>Obj. Especifico 6: Identificar el proceso de rendición de cuentas ante las autoridades de parte del director y del docente técnico</p>			
<p>Rendición de cuentas</p> <p>Def. conceptual</p>	<ul style="list-style-type: none"> o Informes de resultados 	<p>Rendición de cuentas</p>	<p>Rendición de cuentas</p>

Ministerio de Educación Pública
Dirección de Planificación Institucional
Departamento de Estudios e Investigación Educativa
“Encendamos juntos la luz”

<p>Es el procedimiento legal de presentar informes de labores antes las autoridades del trabajo realizado</p>	<p>Autoridades que dan seguimiento</p>	<p>48. ¿Quién le da seguimiento a su trabajo como persona directora en cuanto el desarrollo de la incubadora y le indica los cambios que debe realizar para mejorar su aporte? 49. ¿De qué manera usted incorpora en su práctica los aportes que se le brindan? 50. ¿A qué instancias le hace llegar usted el informe de su trabajo respecto del avance de la incubadora? 51. ¿Conoce usted el marco legal y la resolución que fundamenta el pago del 50% sobre el salario? 52. ¿Cumple la incubadora con los objetivos propuestos en la resolución?</p>	<p>45. ¿Quién le da seguimiento a su trabajo como persona directora en cuanto el desarrollo de la incubadora y le indica los cambios que debe realizar para mejorar su aporte? 46. ¿De qué manera usted incorpora en su práctica los aportes que se le brindan? 47. ¿A qué instancias le hace llegar usted el informe de su trabajo respecto del avance de la incubadora? 48. ¿Conoce usted el marco legal y la resolución que fundamenta el pago del 50% sobre el salario? 49. ¿Cumple la incubadora con los objetivos propuestos en la resolución?</p>
---	--	--	--

Fuente. Elaboración propia, 2022

3.3 Fuentes de información

La información se produjo mediante la integración de diferentes técnicas de recolección y producción de datos durante el proceso de trabajo de campo presencial y virtual. En el caso del CTP Calle Zamora se pudo realizar la visita presencial y entrevistar al docente técnico, al emprendedor y al director del CTP. No se pudo conversar con algún empresario que haya fungido como evaluador de los emprendimientos porque el proceso de constitución de la Junta respectiva ha estado en proceso debido a la relativa reciente contratación del docente técnico. En la siguiente tabla se detalla las entrevistas realizadas:

Tabla 2: Informantes por proyecto proyectos Incubadoras y PIAD, según Resolución MEP - 0272-2022

Incubadoras			
San Ramón	Director CTP Calle Zamora		Entrevista presencial abierta en Incubadora del CTP de Cale Zamora
Limón	Director del CTP Liverpool		Vía cuestionario físico enviado por correo al director del CTP Liverpool.
San Ramón	Emprendedor		Entrevista
Limón	Emprendedor		Entrevista vía TEAMS
San Ramón	Docente técnico		Entrevista semiestructurada presencial
Limón			Entrevista semiestructurada virtual vía TEAMA
San José	jefa del Departamento de Gestión de Empresas y Educación Cooperativa (Dirección de Educación Técnica y Capacidades Emprendedoras)		Entrevista

Fuente: Elaboración propia del DEIE (2022).

3.3.1 Documentales

Las fuentes documentales que se revisaron fueron naturalmente la Resolución MEP 0272-2022 y el **Reglamento de Operación de la Incubadora de Negocios**.

3.4 Universo y muestra.

En el caso de la evaluación de este proyecto no se establece una muestra ya que se trata de solo dos experiencias situadas en las Direcciones Regionales de Educación Limón y Occidente, específicamente en los CPT Liverpool y Calle Zamora respectivamente. La información evaluativa la proveyeron los directores institucionales, las personas docentes técnicas, un emprendedor y un empresario local solo en el caso de Limón.

3.5 Recolección de la información

En el caso de las incubadoras, la información se obtuvo por medio de una visita al CTP Calle Zamora y por medios virtuales en el caso del CTP Liverpool, este cambio obedeció a la consideración en torno del acceso a este CTP dadas las condiciones de la carretera.

A partir de la visita presencial y virtual a las experiencias se tuvo la oportunidad de conversar con los directores, las personas docentes técnicas a cargo del programa y con un empresario local que fungido como juez de los emprendimientos. Antes de estas visitas, se conversó ampliamente con las personas encargadas de la Dirección de Educación Técnica y Capacidades Emprendedoras.

3.6 Procesamiento y análisis de la información

La sistematización y análisis de la información se ha realizado considerando las inquietudes que se delimitaron en los objetivos específicos considerando el criterio de eficacia de la gestión docente como el eje de análisis.

Capítulo IV Presentación de resultados

La evaluación del desempeño de las personas a cargo del proyecto de incubadoras de los colegios técnicos de Calle Zamora de San Ramón y Liverpool de Limón, respectivamente, debe considerar el hecho de que ambas personas tienen alrededor de ocho meses de haberse hecho cargo de la incubadora de empresas y los emprendimientos que están en proceso de incubación son, en ambas incubadoras, también, nuevos.

En la actualidad el CTP de Calle Zamora impulsa alrededor de 10 emprendimientos que son:

1. Diseño de ropa deportiva
2. Producción de jabones y champús artesanales
3. Peluquería y belleza y venta de productos de belleza.
4. Pizzas y panes
5. Salsas picantes de Chile
6. Muebles de madera y juguetes artesanales
7. Bisutería y joyería de fantasía
8. Procesamiento de verduras picadas
9. Tienda de regalos
10. “Amor sano” ¿?

En el caso del CTP Liverpool:

1. Diseños digitales
2. Artesanías y macramé
3. Fotocopiadora
4. Cooperativa de producción agrícola

Estos desarrollos son anteriores a la participación en la incubadora.

No obstante, esta circunstancia, se recabaron elementos suficientes para establecer una valoración parcial del desempeño inicial de estas personas.

En capítulo consta de dos apartados. El primero, en el que se hace una descripción del proceso de incubación en donde se compartirá la visión que al respecto tiene la persona docente técnica y los roles que le competen. En el segundo apartado, se compartirán las opiniones que tiene el director del centro educativo, el emprendedor y el empresario con relación al desempeño del y la docente técnica.

4.1 Aspectos generales de la práctica de las personas docentes técnicas

A continuación, se hará una descripción general del proceso de incubación de un emprendimiento y los roles que debe cumplir el docente técnico.

4.1.1 Perfil profesional del y/o la docente técnica (objetivo 1)

Las personas seleccionadas, por la Dirección de Recursos Humanos del MEP cumplen con los requisitos del puesto, ambas personas docentes cuentan con los requisitos formales que se piden para ocupar la plaza.

Las dos personas cuentan con licenciatura y maestría en disciplinas afines –Banca, finanzas, contabilidad, con vasta experiencia en el campo de la administración de empresas en el ámbito privado, pero con poca en docencia y en el sistema educativo público. Aun así, a ambas personas profesionales se les asignó el grupo profesional VT6.

En resumen, ambas personas cumplen con los requisitos de especialidad, escolaridad y experiencia empresarial, lo que es sumamente necesario para apoyar la incubación de micro y pequeñas empresas. En el caso del CTP Calle Zamora, el docente técnico señala que el mismo por su cuenta ha buscado mejorar su perfil profesional asistiendo a diversos cursos de capacitación certificados que le han servido para brindar un mejor acompañamiento.

4.1.2 Las funciones del docente técnico (Objetivo2)

En el campo de las funciones que desempeñan estas personas docentes técnicas (nombre dado al puesto), ambas personas señalan que han iniciado generando alianzas que favorezcan la experiencia y conocimientos de las personas emprendedoras, las que por su parte han iniciado en este año 2022 el proceso de incubación.

Las alianzas y colaboraciones (en Limón con el MEIC, INA, UNA, UCR, y en San Ramón con la UTN, UCT, UNA, MEIC, Cargill-Aliarse y cooperativas) logradas para los emprendimientos se concretan en charlas y capacitaciones en aspectos administrativos, generación del plan de negocios, aspectos de contabilidad y presupuestación, competencias en las que por su parte las personas emprendedoras entrevistadas declaran su poco conocimiento y experiencia. Este es el

caso tanto del emprendimiento de la incubadora de Calle Zamora (Chiles-Chileo) y de Liverpool (Gestión de Diseño Gráfico).

Por parte de las personas docentes también se han brindado espacios de capacitación y asesoramiento en reuniones de, al menos, una vez al mes, tanto en la oficina con la que cuentan en el CTP como directamente en los espacios donde desarrollan la empresa, que por el momento y en todos los casos son las casas de habitación de los emprendedores, con algunas excepciones determinadas por el tipo de emprendimiento.

El hecho es que las incubadoras han contribuido al desarrollo del plan de negocios, confección de presupuesto, elaboración de los nueve pasos (Canva del proyecto) de estas microempresas que están en fase desarrollo, a lo que, también, han contribuido algunas empresas locales como es el caso de la Incubadora del CTP Liverpool.

4.1.3 Generación de emprendimiento: una oportunidad de negocio (Objetivo 3)

La participación de la incubadora se inicia con el interés de una o varias personas que se acercan para pedir el apoyo necesario. Este acercamiento se da en los espacios locales de exposición de micro y pequeñas empresas, como Expo joven, donde en algunos casos las personas emprendedoras son contactadas para ofrecerles gratuitamente los servicios de la incubadora.

Por otro lado, ambas personas docentes manifiestan que, entre otras acciones, en relación con la difusión de la incubadora a escala local realizan presentaciones, organizan el lanzamiento de la incubadora y participan en programas de televisión local (CTP Calle Zamora) todo esto con el propósito de atraer emprendedores a las incubadoras cuyo aporte es gratuito, aunque no brindan capital semilla como en el caso de otras incubadoras (INA) que les disputan los emprendimientos a los CTP.

En general, la incubadora no juega ningún papel en las ideas empresariales que tienen las personas que solicitan apoyo a la incubadora, ello podría convertirse en un problema, dice el docente de la incubadora de Calle Zamora, ya que si la idea no fuera un éxito le podrían echar la culpa. No obstante, en el caso del docente técnico del CTP Calle Zamora, señala que al menos ayuda a ver cuáles ideas les gusta más y luego les ayuda a formular la canva de los 9 pasos. En esta dirección,

la docente técnica de CTP Liverpool indica que incluso ella les brinda un apoyo que va más allá de los nueve pasos iniciales y que busca un plan de negocio exitoso.

El proceso de incubación dura alrededor de dos años, y tal como señala, el alcance de la incubación es la de desarrollar la idea hasta alcanzar cierto nivel de crecimiento, más allá del cual, se termina la incubación, y los emprendedores deben buscar apoyo de otro nivel que les permita escalar la iniciativa hacia una empresa más grande. Al respecto, doña Patricia Ureña, jefa del Departamento de Gestión de Empresas y Educación Cooperativa (Dirección de Educación Técnica y Capacidades Emprendedoras) señaló que la incubadora logra cierto nivel de desarrollo y que luego el escalamiento debe ser gestionado por los propios emprendedores para pasar a otro nivel, en donde hay otras instancias públicas y privadas que escalan los emprendimientos.

Las ideas empresariales pasan por un filtro importante en la incubadora para poder recibir el apoyo necesario para este primer nivel de desarrollo, y entre otros, uno de los más importantes es el compromiso del o la emprendedora de mantenerse durante los dos años que dura el proceso y para ello firman un contrato de incubación.

La realidad económica de las personas emprendedoras y las limitadas ganancias de los emprendimientos las obligan a aceptar puestos de trabajo asalariados cuyos ingresos superan los que al inicio produce el emprendimiento. Esa es una realidad que vive cada persona. En esta dirección, el emprendedor del CTP Calle Zamora y el del CTP Liverpool informan que sus emprendimientos que están en fase de crecimiento solo generan 150.000 por mes y 50.000 cada dos meses respectivamente.

En particular, el aporte de la incubadora es la de identificar las potencialidades de la idea del o la emprendedora. En esta dirección es el de reconocer la viabilidad del negocio y gestionar la capacitación necesaria en algún aspecto particular tal como contabilidad para la toma de decisiones, facilitación de trámites con el Ministerio de Salud, Caja Costarricense de Seguro Social, y, también, en torno de las estrategias de mercado idóneas para el negocio (CTP Liverpool), en el caso del CTP Calle Zamora, el docente señala que, en estos momentos, el principal aporte se da en el terreno administrativo, estructuración de costos e identificación de debilidades financieras,

ello por cuanto todos los emprendimientos tienen debilidades administrativas, pues no saben identificar los costos de la actividad, por ejemplo, no saben costear el uso de su teléfono.

4.1.4 Planta física y emprendimientos (objetivo 4)

En términos generales, y en el caso de los CTP de Calle Zamora y Liverpool la planta física no es más que una oficina que sirve de espacio de coordinación para la persona docente. Siendo la mayor parte de las actividades asesorías que se brindan en los espacios de las personas emprendedoras, la planta física no es determinante para el desarrollo de las empresas.

En el caso de la Incubadora del CTP Liverpool la planta física para atender a las personas empresarias la componen 8 cubículos y aulas, que se usan más que nada para la creación del modelo de negocios y no para fines productivos.

4.1.5 Logros efectivos de las incubadoras de CTP Liverpool y CTP Calle Zamora (Objetivo 5)

Dándose la situación de que la persona docente técnica se ha hecho cargo desde hace muy poco de la incubadora y el apoyo a los emprendimientos es reciente, es difícil determinar logros efectivos del proceso de incubación que se puedan identificar distintos del hecho de que las personas han recibido capacitaciones, participación en ferias de emprendedores y en cursos brindados por instituciones públicas y privadas lo cual ya constituye un logro importante y evidente.

Más allá de eso, las personas docentes mencionan como indicadores de éxito de los emprendimientos que tengan claro su segmento de mercado, los costos de producción, la demanda y la estrategia de mercado (CTP Liverpool) y, también, pasión por el emprendimiento, compromiso con el proceso, participación en diversas actividades y en alianzas empresariales.

Adicionalmente, la incubación se puede considerar exitosa cuando se obtienen ingresos que no son ocasionales, cuando se obtiene un ingreso fijo por mes y ya no necesita financiamiento para continuar (CTP Liverpool), el docente de CTP de Calle Zamora indica, por su parte, si la empresa produce ventas, genera empleo, los ingresos ayudan a la familia y a otras personas de la comunidad. Pero aclara, que son tan nuevos los emprendimientos que por el momento es difícil identificar logros.

Por otro lado, la evaluación técnica de los proyectos se establece mediante el cumplimiento exitoso del modelo de negocios planteado y el desarrollo de una cartera de clientes (CTP Liverpool), completar una serie de formularios que plantean el plan de mejoras de la empresa y se identifica el tipo de ayuda que se requiere (CTP Calle Zamora). Complementariamente, los emprendimientos son evaluados por algunos empresarios de la zona que conforman un comité de apoyo a la incubadora y en la Junta Administradora de la Incubadora en sesiones que realizan cada tres meses (CTP Liverpool).

Tanto en los emprendimientos que desarrolla la incubadora Liverpool como Calle Zamora presentan rendimientos bajos que no alcanzan para obtener un salario adecuado, aunque este es resultado de la actividad. Las posibilidades de que las empresas generen utilidades dependen de las actividades empresariales que desarrollen: identificar mercado, análisis de la demanda de la zona, y que no abandonen el emprendimiento cuando les ofrecen un salario fijo y es este factor uno de los más amenazantes para el desarrollo empresarial.

4.1.6 Rendición de cuentas (Objetivo 6)

La rendición de cuentas de las personas docentes técnicas se dirige hacia el director del centro educativo, Junta de Representantes de la Incubadora, asesor regional y ante el Departamento de Gestión de Empresas y Educación Cooperativa. Ambos docentes elaboran un informe de actividades que es presentado a las autoridades antes mencionadas.

La rendición de cuentas y las sugerencias que le son dadas, cada una de las personas docentes las incorpora a su práctica de diversos modos: brindando una mejor asesoría para el desarrollo del modelo de negocio, mejorar las visitas a los colegios, para ajustarse a las necesidades de las personas emprendedoras, etc.

4.2 Opiniones sobre el desempeño docente de actores institucionales

En este apartado revisaremos la opinión que directores institucionales, emprendedores y empresarios tienen del desempeño docente como del rol que juega la incubadora.

4.2.1 Directores opinan

Las funciones del director de un CTP que alberga una incubadora de empresas son en particular las de enlace entre el docente técnico y la Junta Administradora de la incubadora, y también son parte del jurado examinador de los emprendimientos. Además, asumen tareas de promoción, de información de espacios de participación como la Expo-joven y otras iniciativas locales de este tipo.

En relación la persona docente que actualmente está a cargo de la incubadora, ambos directores – CTP Calle Zamora y CTP Liverpool- consideran que las personas cuentan con los atestados respectivos a excepción de experiencia docente. No obstante, ambos directores están satisfechos con el papel que está jugando el docente. Por otro lado, indican que a ambas personas se les ha brindado capacitación en el campo el emprendedurismo para complementar su formación en el campo empresarial.

En relación con las funciones generales que tienen los docentes técnicos, observan que estos realizan los que se espera: difusión de la incubadora, visitas de promoción en centros educativos, secciones técnicas nocturnas, acompañamiento a posibles incubados para el desarrollo del proceso de incubación, asistencia a ferias, y realización de alianzas empresariales, etc. También identifican las acciones que desarrolla la persona docente técnica respecto del desarrollo de las incubadoras.

No obstante, que ambos directores consideran que ellos deberían participar en la selección de la persona docente técnica junto a la Dirección de Recursos Humanos, para garantizar la idoneidad de ésta, están satisfechos con las personas que actualmente se desempeñan como docentes técnicos a cargo de la incubadora.

En general, los directores de ambos CTP conocen bastante bien los pormenores del proceso de incubación y las calidades de las personas que desean recibir los servicios de la misma. Están satisfechos con los resultados alcanzados en este año, considerando el poco tiempo que llevan en la plaza las personas que actualmente están a cargo de la incubadora.

4.2.2 Opina los emprendedores

Dos personas emprendedoras fueron consultadas para esta evaluación para conocer su opinión acerca del apoyo recibido por parte de la incubadora y en particular del docente técnico. Ambos emprendedores accedieron a los servicios de la incubadora por medio de un contacto que propició la incubadora con base en el hecho de que ya tenían iniciativas de emprendimiento en funcionamiento.

En el caso de la Incubadora del CTP de Calle Zamora, el emprendimiento consiste en la producción de salsas picantes que son producidas en la casa y con equipo doméstico. En el caso del emprendedor atendido por la Incubadora del CTP Liverpool, se trata de un proyecto de diseño digital en el cual la persona ofrece el servicio de levantado de texto en word, diseño de logotipos y tarjetas de presentación con software gratuito. Todo ello generado en su casa, con un equipo facilitado por el programa Avancemos (IMAS). La rentabilidad de ambas iniciativas es baja, y los dos emprendedores mostraron debilidad en el ámbito financiero y contable, y en la identificación de la estructura de costos.

El ingreso a la incubadora la ven como una oportunidad de desarrollo y esperan que esta les brinde las herramientas para mejorar su gestión empresarial. Así mismo, ambos confían en el apoyo que les pueda dar la persona docente técnica tanto por medio de capacitaciones específicas como por el contacto con empresas públicas y privadas que se puedan gestionar.

En relación con estas expectativas, ambos emprendedores están más que satisfechos con el aporte de la incubadora y de la persona docente técnica, quien les ha brindado una serie de contactos y alianzas empresariales que le ponen en contacto con espacios de capacitación, charlas y eventos en los que pueden presentar sus productos. Tal es el caso de Chiles-Chileos, emprendimiento que produce salsas picantes.

En este caso, y aunque la idea ya estaba desarrollada y en producción la incubadora le ha servido, como dice el emprendedor “para ir acomodando muchísimas piezas”, identificar su mercado, mejorar la administración y contabilidad.

La experiencia de la empresa de diseño digital, el emprendedor reconoce el apoyo empresarial que le ha brindado la docente técnica, que ha consistido en apoyo en mercadeo y formalización, costeo de sus productos y llevar la contabilidad.

Ambas personas docentes técnicas han realizado, como aporte de sus funciones, junto a los emprendedores el plan de negocios, capacitaciones en aspectos administrativos, generación de alianzas público y privadas, y otras propias del puesto. Los emprendedores consultados visibilizan estos aportes.

4.2.3 Qué nos comparte un empresario de Limón

El empresario que está cercano al CTP Liverpool, Limón, tiene un buen concepto del trabajo que realiza la docente técnica. Valora el acompañamiento que esta les da a los emprendedores en el campo administrativo y de mercadeo, ello por cuanto es bueno señala tener claro los objetivos y las metas empresariales “para darle forma al proyecto, objetivos, estrategia de mercado, participaciones en ferias, etc., porque es bueno que alguien guíe al emprendedor que es la tarea que desarrolla la docente técnica, ayudando a “ plasmar en papel” las ideas que se tienen.

Por otro lado, opina que el trabajo de la incubadora es bueno y lo mismo el de la docente técnica, sin embargo, considera que el rango territorial que abarca el CTP es muy amplio y ello es una dificultad.

En cuanto a los logros que identifica señala que le “parece que la incubadora le genera ideas importantes a un corto plazo: p. ej. cómo hacer publicidad; Sherry los adelanta a usar estrategias de mercado”.

En cuanto las carencias y limitaciones, cree que hacen falta desplazamiento con un poco más de frecuencia de las visitas. Atender dudas que requieren más acompañamiento y es necesario que sea más presencial y por medio de reuniones, que se pueden abordar inmediatamente... el trato no es el mismo sin la presencialidad”.

En esta dirección, aporta que hace falta un foro de intercambio de experiencias de incubadoras, experiencia de vida y sobre el apoyo que se ha recibido.

Capítulo V. Conclusiones y recomendaciones

5.1. Conclusiones

1. Caracterizar el perfil de la persona a cargo del desarrollo del proyecto incubadora

Las dos personas docentes técnicas que ocupan el puesto de administrador de la incubadora en los CTP Calle Zamora CTP Liverpool cuentan con los atestados profesionales para apoyar el desarrollo de las ideas empresariales de las personas emprendedoras. Ambos cuenta con certificación profesional en el campo de la administración y con experiencia profesional en el desarrollo de empresas. Considerando los criterios institucionales, ambas personas han logrado alcanzar el grupo profesional VT6. Por el contrario, la experiencia docente es inexistente.

2. Analizar las funciones del docente técnico a partir de las especificaciones que da la resolución.

Las personas docentes técnicas de las incubadoras bajo análisis desarrollaron durante este –su primer año a cargo de la incubadora- las distintas acciones de identificación, seguimiento y apoyo a los proyectos que son parte de la cartera actual de emprendimientos de las incubadoras. Mediante visitas a colegios, participación en eventos y otras actividades. Efectivamente, los egresados del CTP son un ámbito central de promoción.

La gestión de apoyos y búsqueda de alianzas son actividades que realizan regularmente las personas docentes técnicas, así como el apoyo de la comunidad.

Los emprendedores manifiestan haber recibido diversas capacitaciones gestionadas por la persona docente técnica.

3. Establecer el proceso de generación de la incubadora, desde la identificación de la oportunidad de negocio hasta la implementación local del mismo.

Los actuales emprendimientos están en una fase de incubación muy incipientes, debido principalmente a que fueron insertados este año como resultados de las acciones de personas docentes técnicas que, también, están iniciando en el puesto. No obstante, las declaraciones de directores, emprendedores y empresario juece avalan las gestiones emprendidas de apoyo a los

emprendimientos en los momentos en que estos inician su experiencia de incubación de emprendimientos que ingresan a la incubadora ya con cierto nivel de desarrollo.

4. Caracterizar la idoneidad de la planta física y los recursos materiales que la incubadora facilita a las personas que desarrollan el proyecto.

La planta física es hasta el momento idónea para realizar las tareas de coordinación de acciones y actividades de apoyo al emprendimiento, que como se señaló consisten básicamente en gestión de capacitaciones, charlas y alianzas que suceden fuera del CTP.

5. Identificar los logros efectivos de las incubadoras de CTP Liverpool y CTP Calle Zamora

No obstante, el corto tiempo que ambas personas docentes técnicas tienen de estar a cargo de la incubadora, se reconoce haber logrado que las personas emprendedoras establezcan alianzas con instituciones públicas y privadas que les han provisto de cursos, capacitaciones y asesorías en el campo de la administración de empresas que han incidido en el mejoramiento de las estrategias de identificación de los costos de los emprendimientos y de las de mercadeo. Adicionalmente han mejorado la contabilidad de la actividad.

En forma más específica, se indica que es un logro que las personas emprendedoras tengan claro el mercado al que quieren atender, y en donde puede dirigir la estrategia de mercadeo. También, mencionan, considerando las manifestaciones de los emprendedores entrevistados, el hecho de que los emprendimientos generen ingresos de forma regular, aunque no en la cantidad necesaria para atender más que las necesidades de la familia. Tal como lo indicaba el empresario entrevistado de Limón, se trata principalmente de negocios que ayudan a la economía del estudiante.

No obstante, que los emprendimientos que se atienden actualmente por parte de las incubadoras están en proceso de desarrollo ninguno de ellos está en capacidad de ser acelerado y escalado a un nivel mayor de desarrollo empresarial. Las incubadoras de los CTP Calle Zamora y Liverpool no tienen como objetivo ni las posibilidades de acelerar y escalar los emprendimientos a un nivel empresarial mayor, para ello hay otras instancias privadas y públicas, según indicaba la señora Patricia Ureña, la jefa del Departamento de Gestión de Empresas y Educación Cooperativa (Dirección de Educación Técnica y Capacidades Emprendedoras).

6. Identificar el proceso de rendición de cuentas ante las autoridades de parte del director y del docente técnico

Las personas docentes técnicas rinden cuentas de su gestión al director del centro educativo, al asesor regional y al Departamento de Gestión de Empresas y Educación Cooperativa (Dirección de Educación Técnica y Capacidades Emprendedoras). Ambas personas lo hacen a través de un informe anual.

5.2. Recomendaciones

En términos generales, y esperando que las personas docentes técnicas permanezcan en el puesto, se recomienda volver a evaluar la final de año la gestión del docente de recargo considerando el aporte brindado a los emprendimientos que actualmente están siendo atendidos en ambas incubadoras, ello considerando los aspectos que se establecen en el **Reglamento de Operación de la Incubadora de Negocios**. En este se establecen una serie de criterios evaluativos que permitirían evaluar adecuadamente la gestión de las personas docentes técnicas, si estas son las mismas de este año.

Referencias

- Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica. (1998). Código de la niñez y la adolescencia: Ley N° 7739. Recuperado el 20 de Junio de 2019, de <https://pani.go.cr/descargas/codigo/456-codigo-niñez-adolescencia-7739/file>
- Bazó-Matos, R. (Mayo de 2005). Enfoques de evaluación de programas sociales: análisis comparativo. *Revista de Ciencias Sociales*, 11(2), 360 -377.
- Chavarría-Arias, D., León-Guzmán, R., & Rojas-Chaves, E. (2017). *Condiciones en que operan los Recargos de Proyectos vigentes en el curso lectivo 2017*. Investigación, Ministerio de Educación Pública, Departamento de Estudios e Investigación Educativa, San José, Costa Rica.
- Chavarría-Arias, D., Masís-Vega, M., & Rojas-Chaves, E. (2015). *Estudio evaluativo de las condiciones en que operan los recargo de proyecto*. Investigación, Ministerio de Educación Pública, Departamento de Estudios e Investigación Educativa, San José, Costa Rica.
- Cohen, E., & Franco, R. (1988). *Evaluación de proyectos sociales*. Buenos Aires, Argentina: ILPES/ONU, CIDES, Grupo Editor Latinoamericano.
- Consejo Superior de Educación. (2000). Acta 62-2000. En C. S. Educación (Ed.). San José, Costa Rica.
- Departamento de Formulación Presupuestaria. (2019). Datos de Docentes de Lengua y Cultura. San José, Costa Rica: Ministerio de Educación Pública.
- Despacho de la Ministra de Educación. (2015). Resolución N° DM-895-2015. San José, Costa Rica: Ministerio de Educación Pública.
- Despacho de la Ministra de Educación. (2019). Resolución N° 263-MEP-2019. San José, Costa Rica: Ministerio de Educación Pública.

Despacho de la Ministra de Educación. (2019). Resolución N° 874-MEP-2019. San José, Costa Rica:
Ministerio de Educación Pública.

Despacho de la Ministra de Educación Pública. (2020). Resolución 0393-MEP-2020. San José, Costa
Rica: Ministerio de Educación Pública.

Despacho del Ministro de Educación Pública. (2012). Resolución N° 1384-2012. *Ministerio de
Educación Pública*. San José, Costa Rica.

Dirección de Planificación Institucional. (2012). Oficio N° 335-2012. San José, Costa Rica:
Ministerio de Educación Pública.

Educación, C. S. (2001). Acta N°57-2001. San José, Costa Rica: Consejo Superior de Educación.

Fernández-Fernández, S. (2000). La efectividad de los programas sociales. Enfoques y técnicas de
la Evaluación de Procesos. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 16(3),
259-276.

Gaete Astica, M. (2021). *Determinación de la efectividad de los recargos educativos del Proyecto
del Programa Itinerante de Educación Indígena según la Resolución N° 0393-2020*. MEP,
Departamento de Estudios e Investigación Educativa, San José, Costa Rica.

Guevara-Viquez, F., Nercis-Sánchez, I., & Ovares-Barquero, S. (Mayo-Agosto de 2015). Los
docentes de lengua y cultura: Una mirada reflexiva y crítica de la educación indígena
costarricense. *Educare*, 19(2), 317-332. doi:doi: <http://dx.doi.org/10.15359/ree.19-2.18>

Matos-Bazó, R. (2005). Enfoques de evaluación de programas sociales: Análisis comparativo.
Revista de Ciencias Sociales, 11(2), 360-380. Obtenido de
<[http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-
95182005000200011&lng=es&nrm=iso](http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-95182005000200011&lng=es&nrm=iso)>. ISSN 1315-9518.

Mesa Nacional Indígena de Costa Rica. (2007). *Informe alternativo presentado por los pueblos indígenas al informe presentado por el Estado de Costa Rica al Comité contra la discriminación racial de la Convención Internacional sobre la eliminación de todas las formas de discriminación racial*. Mesa Nacional Indígena de Costa Rica. San José de Costa Rica: Programa de observancia y verificación regional de Derechos de los Pueblos Indígenas de Abya Yala.

Ministerio de Educación. (1981). Manual de procedimientos para la administración del personal docentes N° 12915-E-P. San José, Costa Rica.

Ministerio de Educación Pública. (1981). Manual de procedimientos para la administración del personal docentes N° 12915-E-P. San José, Costa Rica.

Ministerio de Educación Pública. (2010). Oficio DAJ 316 -C- 2010. San José, Costa Rica: Ministerio de Educación Pública.

Ministerio de Educación Pública. (2013). Decreto 38701. Reforma del sistema de educación indígena. San José, Costa Rica.

Ministerio de Educación Pública. (2014). Decreto 38170. Organización Administrativa de las Oficinas Centrales. San José, Costa Rica.

Ministerio de Educación Pública. (2014). Decreto 38170. Organización Administrativa de las Oficinas Centrales. San José, Costa Rica: Ministerio de Educación Pública.

Ministerio de Educación Pública. (2022). *Base de datos de centros educativos con PIAD*. Departamento de Análisis Estadístico, San José, Costa Rica.

Ministerio de Educación Pública. (s.f.). Ideas juveniles negocios se presentan instituciones educativas del pais. *ww.mep.go.cr*. San José, Costa Rica. Obtenido de <https://www.mep.go.cr/noticias/ideas-juveniles-negocios-se-presentan-instituciones-educativas-pais>).

Naciones Unidas. (2007). Declaración de las Naciones Unidas sobre los derechos de los Pueblos Indígenas. Nueva York, USA.

Programa Estado de la Nación. (2004). *Estado de la nación 2004*. CONARE, Programa estado de la Nación, San José, Costa Rica.

Rodríguez Pagani, M. (2019). *Evaluación de los aportes de los Recargos de proyectos según su finalidad y población estudiantil meta de acuerdo con la Resolución N°263-MEP-2019*. Evaluación, MEP, Departamento de Estudios e Investigación Educativa, San José, Costa Rica.

Rodríguez Pagani, M. (2021). *Estudio evaluativo de la pertinencia de los recargos en los proyectos Bilingüe Francés-Español, Incubadoras de Empresas para Proyectos Productivos de Colegios Técnicos Profesionales, Programa de Informatización para el Alto Desempeño según la Resolución M*. Evaluación, MEP, Departamento de Estudios e Investigación Educativa, San José, Costa Rica.

Schutz, A. (2008). *El problema de la realidad social* (2da. ed.). Buenos Aires, Argentina: Amorrortu.

Stavenhagen, R. (Enero-Abril de 1992). la cuestión étnica: algunos problemas teórico-metodológicos. *Estudios sociológicos*(28), 53 - 76. Recuperado el 29 de Marzo de 2018

Vázquez-Carvajal, A. (2008). Caracterización de la situación idiomática de los pueblos indígenas de Costa Rica y su influencia en la educación. *Educare, XII*(Extraordinario), 61 - 66.

