UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS

FACULTAD DE NEGOCIOS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS INTERNACIONALES

**La cultura intraemprendedora en el rendimiento e
innovación global de las instituciones educativas inicial
privadas de la UGEL 03 de Lima Metropolitana**

TESIS

Para optar el título de: Licenciado en Administración

AUTOR

Ames Jaimes, Valerie Lorena ([0000-0003-2821-4791](#))

Gálvez Vega, Mónica ([0000-0003-0498-9314](#))

ASESOR

Huamán Pulgar Vidal, Laura María ([0000-0003-2758-1485](#))

Lima, 14 de Junio de 2018

Dedicado a Dios y a mis padres, Fernando y Jehny. A ellos, gracias por enseñarme a ser perseverante y por creer en mí. También a cada uno de mis familiares y amigos que nos ayudaron en el camino de este estudio, sin ustedes no lo habiéramos logrado.

Valerie Ames

Dedicado a mis padres José y Susana, por el apoyo incondicional y las enseñanzas. A mi hermano por el ejemplo y motivación constante. A mis tías Rosario y Marcela por toda la ayuda y por último a mi primo José Tomas por el interés y ayuda brindada.

Mónica Gálvez

Agradecimientos

Expresamos nuestra gratitud y aprecio:

A nuestras familias, por siempre apoyarnos y motivarnos día a día a conseguir nuestras metas.

A la Universidad de Ciencias Aplicadas (UPC), por el tiempo dedicado para la enseñanza, así como a los profesores que formaron parte del programa.

A todos los nidos que nos brindaron unos minutos de su tiempo para realizar nuestra encuesta y ayudarnos a entender su día a día.

Resumen Ejecutivo

El presente estudio busca analizar si la cultura intraemprendedora tiene relación con el rendimiento e innovación global de las Instituciones Educativas Iniciales Privadas de la UGEL 03 de Lima Metropolitana mediante un enfoque cuantitativo, no experimental, con diseño transversal y alcance correlacional. Se encuestó a 56 directores en base a sus experiencias en los últimos dos años. El cuestionario pretende mostrar la importancia en las instituciones de la cultura intraemprendedora, considerando sus características: la autonomía para los trabajadores, la tolerancia al riesgo y errores, las compensaciones e incentivos, el trabajo en equipo y la flexibilidad en la estructura corporativa. Asimismo, pregunta sobre la importancia de la innovación, medida en relación a las innovaciones en servicios, procesos y gestión. Por último, cuestiona el rendimiento empresarial alrededor del modelo de procesos internos, de sistemas abiertos, racional y de relaciones humanas.

Este estudio cuenta con seis capítulos. El primer capítulo detalla conceptos para iniciar la investigación. El segundo desarrolla el plan de investigación; el diagnóstico del problema y las hipótesis. El tercero explica el instrumento de estudio, el procedimiento de recolección y análisis de datos. El cuarto expone la aplicación del estudio, el diseño de la investigación y la muestra. El quinto presenta los resultados y su análisis. Por último, el sexto muestra las conclusiones y recomendaciones. Los datos analizados sugieren que existe relación del intraemprendimiento en la innovación y rendimiento y, que para medir el impacto cuantitativo exacto se necesitaría una segunda investigación.

Palabras clave: cultura intraemprendedora, rendimiento, innovación, I.E.I.P, gestión educativa.

Abstract

The present study seeks to analyze whether the intrapreneur culture is related to the performance and global innovation of the Initial Private Educational Institutions of the UGEL 03 of Metropolitan Lima by means of a quantitative, non-experimental approach, with transversal design and correlational scope. 56 directors were surveyed based on their experiences in the last two years. The questionnaire aims to show the importance in institutions of intrapreneurial culture, considering its characteristics: autonomy for workers, tolerance to risk and errors, compensation and incentives, teamwork and flexibility in the corporate structure. He also asks about the importance of innovation, measured in relation to innovations in services, processes and management. Finally, it questions the business performance around the model of internal processes, open systems, rational and human relations.

This study has six chapters. The first chapter details concepts to start the investigation. The second develops the research plan; the diagnosis of the problem and the hypotheses. The third explains the study instrument, the data collection and analysis procedure. The fourth exposes the application of the study, the design of the research and the sample. The fifth presents the results and their analysis. Finally, the sixth shows the conclusions and recommendations. The data analyzed suggest that there is a relationship between intrapreneurship in innovation and performance, and that to measure the exact quantitative impact, a second investigation would be necessary.

Keywords: intra-entrepreneur culture, performance, innovation, I.E.I.P, educational management.

Tabla de contenido

INTRODUCCIÓN	10
CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO	11
1. EMPRENDIMIENTO	11
1.1 <i>Emprendimiento en el Perú</i>	12
1.1.1. Factores del emprendimiento (¿Por qué emprender?).....	13
2. EMPRENDIMIENTO CORPORATIVO	14
2.1 <i>Cultura intraemprendedora</i>	15
2.1.1. Autonomía para los colaboradores.....	16
2.1.2. Tolerancia al riesgo y errores.....	17
2.1.3. Compensación e incentivos	17
2.1.4 Trabajo en equipo	17
2.1.5 Flexibilidad en la estructura corporativa.....	17
3. INNOVACIÓN	17
3.1 <i>Innovación en servicio</i>	18
3.2 <i>Innovación en procesos</i>	19
3.3 <i>Innovación en la gestión</i>	19
4. RENDIMIENTO EMPRESARIAL	19
4.1 <i>Modelo de procesos internos</i>	20
4.2 <i>Modelo de sistema abierto</i>	20
4.3 <i>Modelo racional</i>	21
4.4. <i>Modelo de relaciones humanas</i>	21
5. LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS INICIALES PRIVADAS (I.E.I.P.) EN EL ÁMBITO EMPRESARIAL	21
5.1 <i>El Mercado de las I.E.I.P. en Lima Metropolitana</i>	22
5.2 <i>Gestión educativa estratégica</i>	24
5.3 <i>Innovación de las I.E.I.P. en Lima Metropolitana</i>	28
5.3.1 Metodología Montessori.....	29
5.3.2 Proyecto Optimist.....	29
5.3.3 Programa Despegar – Método Doman.....	30
5.3.4 Modelos de Metodología Activa.....	30
5.3.5 Metodologías de aprendizaje brindadas por organizaciones de educación	31
CAPÍTULO 2. PLAN DE INVESTIGACIÓN.....	32

1. FORMULACIÓN Y DIAGNÓSTICO DEL PROBLEMA.....	32
2. HIPÓTESIS	33
3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN (OBJETIVO GENERAL Y OBJETIVOS ESPECÍFICOS)	33
3.1 <i>Objetivos Generales</i>	33
3.2 <i>Objetivos Específicos</i>	34
4. INSTRUMENTALIZACIÓN DE LAS VARIABLES	34
4.1 <i>Variables independientes</i>	34
4.2 <i>Variables dependientes</i>	35
CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA DE TRABAJO	36
1. INSTRUMENTO DE ESTUDIO	36
2. PROCEDIMIENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS Y ANÁLISIS	40
CAPÍTULO 4. DESARROLLO	42
1. APLICACIÓN	42
1.1 <i>Diseño de la investigación</i>	42
1.2 <i>Población y selección de la muestra</i>	42
CAPÍTULO 5. ANÁLISIS DE RESULTADOS	46
1. CARACTERÍSTICAS DE LOS ENCUESTADOS	46
2. ANÁLISIS DESCRIPTIVO	47
3. ANÁLISIS CORRELACIONAL	50
CAPÍTULO 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	57
CONCLUSIONES	57
RECOMENDACIONES.....	58
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICA	59
ANEXOS.....	67

Índice de tablas

Tabla 1. Locales escolares: nivel inicial privado urbano	22
Tabla 2. Diferencias: Administración escolar y gestión educativa estratégica	26
Tabla 3. Preguntas de innovación de la encuesta	38
Tabla 4. Preguntas de la cultura intraemprendedora de la encuesta.....	38
Tabla 5. Preguntas de rendimiento de la encuesta	40
Tabla 6. Prácticas del director de Leithwood y variables del cuestionario involucradas.....	43
Tabla 7. Prácticas del director de Bolívar y variables del cuestionario involucradas.....	44
Tabla 8. Estadísticos de las variables por años de funcionamiento	49
Tabla 9. Prueba de Kolmogorov-Smirnov	50
Tabla 10. Prueba de Correlación de Spearman	51
Tabla 11. Valor de “r” en Correlación de Spearman.....	51

Índice de figuras

Gráfico 1. Razones para emprender un negocio	14
Gráfico 2. Modelo para medición del rendimiento organizacional.....	20
Gráfico 3. Tasa de Retorno de inversión en capital humano	22
Gráfico 4. Distribución del gasto según niveles de educación.....	25
Gráfico 5: IEIP encuestadas por años de funcionamiento.....	46
Gráfico 6. Promedio general por variable según años en el mercado	47
Gráfico 7. Gráficos de dispersión para rentabilidad global.....	53
Gráfico 8. Gráficos de dispersión para innovación global	55

Introducción

En Lima Metropolitana existen 1,740 Instituciones Educativas Inicial Privadas (I.E.I.P.) en las cuales los padres de familia buscan calidad de servicio y cuidado de sus hijos a temprana edad. En el NSE A y B están dispuestos a gastar hasta S/2,000 en educación inicial. Ante este hecho, muchas de las instituciones han innovación en servicios y metodología activa, haciendo su oferta más atractiva al mercado.

Estos centros de educación preescolar, al ser entidades privadas no solo cuidan el aspecto pedagógico sino también el organizacional. En la teoría empresarial existe la cultura intraemprendedora; que permite que los colaboradores desarrollen nuevos proyectos e ideas con el respaldo de la empresa (intraemprendimiento). Esta cultura se adopta como estrategia para una mejor eficiencia y eficacia de recursos. En la presente investigación se buscará comprobar si la cultura intraemprendedora tiene relación en el rendimiento e innovación de las I.E.I.P. de la UGEL 03 de Lima Metropolitana.

Capítulo 1. Marco Teórico

1. Emprendimiento

Según el marco del Programa de Emprendimiento e Innovación (PEI), el emprendimiento es un fenómeno que se puede identificar en todas las economías y países de diferentes formas con diversos resultados, que no necesariamente están relacionados con la creación de riqueza. Como ejemplo puntual de generación de resultados tenemos el crecimiento de empleo, atención a la desigualdad o mejora en el ámbito ambiental (OCDE, 2013, p. 16). Por esta razón, para poder entender el comportamiento de una persona que se dispone a emprender un negocio nuevo es fundamental entender la teoría del emprendimiento desde su definición esencial para poder comprender sus derivados, como lo es el Intraemprendimiento.

De acuerdo con los aportes del economista Richard Cantillon en 1755 (O'Farrell, 1986), quien definió al emprendedor como un agente que, al comprar los medios de producción a cierto precio, cuando la combina de forma organizada obtiene un nuevo producto/servicio. En adición, Schnarch (2014) distinguió que el emprendedor no tiene un retorno seguro a diferencia de otros elementos, afirmando que éste es quien asume los riesgos que se ejercen sobre el comportamiento del mercado. Para complementar, podemos citar a Stoner, Freeman, y Gilbert (1995) quienes definieron a un emprendedor como aquella persona que inicia una nueva empresa o una organización nueva para esa empresa.

Sin embargo, a la fecha la denominación de la palabra “emprendedor” no se encuentra definida con exactitud. Esto se debe a que existen diferentes creencias sobre el tema en general. Por un lado, según Amit (1997), muchos ejecutivos mencionan seis características notables en un emprendedor. Se cree que la persona debe ser innovadora, flexible, dinámica, dispuesta a asumir riesgos, creativa y orientada al crecimiento. Por otro lado, los libros de administración denominan al emprendedor como una persona apta para empezar un negocio, manejando nuevas empresas llevándolas al crecimiento (Bennis y Nanus, 1985).

Para Ross (1987) al crear empresas los individuos son emprendedores natos, por lo cual al menos durante sus inicios la cultura que prevalece en ellas es igualmente emprendedora; pero

con el paso del tiempo y con la complejidad que toman las actividades, dicha cultura tiende a volverse burocrática. Asimismo, según los estudios realizados por Covin y Slevin (1991) existen características esenciales que todos los emprendedores comparten. Estas son la aceptación de riesgo, la innovación y la proactividad. Es importante entender que si bien cada persona tendrá características que los diferencien de otros emprendedores, los tres factores antes mencionados siempre formarán parte de la base que describe a un emprendedor como tal. Para reforzar esta teoría, Chakrabarti y Hauschildt (1989) afirman que todo administrador denominado “campeón” motiva y enseña a otros miembros de la empresa, para involucrarlos en sus ideas, fomentando la innovación, mostrando entusiasmo y un fuerte compromiso para lograr la visión.

1.1 Emprendimiento en el Perú

Según una publicación en el diario Gestión en abril del 2017, basándose en un estudio realizado por el Global Entrepreneurship Monitor (GEM) 2016/17, el Perú se encuentra en el cuarto puesto en emprendimiento en Latinoamérica. Teniendo una tasa de actividad emprendedora de 25.1% en comparación de un 18.8% en Latinoamérica ("Perú ocupa cuarto lugar en emprendimiento en Latinoamérica," 2017). De acuerdo con este artículo, el decano de la universidad ESAN y líder del equipo GEM Perú Jaime Serida afirma que, de 100 peruanos, por lo menos 25 está involucrado en algún tipo de actividad emprendedora. Esto genera una mayor cantidad de empleos en el país.

En el 2015 GEM informó que Perú junto con Chile comparten una característica en común. Juntos cuentan con un ecosistema social y culturalmente favorable para iniciar proyectos de innovación. Además, se considera que el Estado peruano está muy comprometido en apoyar el emprendimiento en el país. El Ministerio de la Producción (PRODUCE) informó en el 2014 que junto con el colectivo PeruEmprende mediante la creación del “mes del emprendimiento” buscan hacer crecer el ecosistema de emprendimiento en el país y lograr el reconocimiento global. Las actividades se realizan en diferentes ciudades como Arequipa, Cusco, Chiclayo, Huancayo, Iquitos, Juliaca, Piura, Puno, Tacna, Tarapoto, Trujillo y Lima ("Ministerio de la Producción lidera iniciativa para integrar a más de 10 mil emprendedores," 2014).

Adicionalmente, el Ministerio de la Producción informó que durante el periodo 2010-2015 se creó el Centro de Desarrollo Empresarial (CDE) en todas las regiones del Perú. Este centro tiene como objetivo fortalecer el emprendimiento y la gestión empresarial, mediante la

digitalización y formalización. Según el diario Gestión ("Bruno Giuffra, cómo deja el Ministerio de la Producción," 2017) el gobierno en este periodo también creó el Programa Nacional de Innovación para la Competitividad y Productividad (Innovate Perú). Este programa tiene como finalidad fortalecer a los principales jugadores del ecosistema de la innovación; principalmente las empresas, emprendedores y entidades de soporte. El ministro Bruno Giuffra manifestó que entre los diversos financiamientos con los que cuenta Innovate Perú, se tiene una línea especialmente para dar financiamiento llamado StartUp Perú enfocada principalmente a emprendedores, empresas nuevas, incubadoras y aceleradoras.

1.1.1. Factores del emprendimiento (¿Por qué emprender?)

Según Zafirovski (1999) citado por Roig, Ribeiro, Torcal, de la Torre, y Cerver (2004, p. 121) Normalmente la persona emprendedora es motivada por impulsos más que por el beneficio salarial, por ejemplo, por el poder de crear. Por esta razón afirma que un emprendedor no tiene por qué tener un comportamiento racional. Asimismo, Guzmán y Santos (1999) indicaron que existen factores importantes del entorno que tienen un efecto en el éxito emprendedor como lo son la formación, la experiencia y la familia . Según Lee y Tsang (2001), citados por Roig et al. (2004) la educación tiene un impacto positivo sobre el éxito, puesto que la imaginación, inventiva y la flexibilidad, la capacidad de adaptarse y la acumulación mínima de conocimiento sobre el entorno en el cual se mueve el emprendedor se pueden desarrollar a través de la formación y la educación, a pesar de que todo dependerá del tamaño de la empresa. Además, afirmaron también, que la experiencia de haber creado un negocio anteriormente juega un papel positivo, ya que las herramientas y conocimientos adquiridos en esa experiencia previa serán muy importantes en su futuro y sobre el éxito del negocio (Roig et al., 2004).

Específicamente en el Perú, según la evaluación realizada por el GEM 2015/2016, se puede observar que el emprendimiento por oportunidad ha estado creciendo de manera lenta pero constante. Este tipo de emprendimiento se divide en dos aspectos. Por un lado, encontramos que el emprendimiento fue llevado a cabo como respuesta de un deseo de independencia o fue impulsado por el deseo de aumentar los ingresos. Según los estudios realizados en el 2015-2016, la principal razón por la que los peruanos optan por iniciar un negocio propio es el deseo de incrementar sus ingresos, tanto para los emprendedores nacientes (59%), como para los emprendedores con negocios nuevos (54%) y en un menos porcentaje para los

emprendedores con negocios estables (43%). Por otro lado, el deseo de mayor independencia tanto para los nuevos emprendedores, como para los dueños de nuevos negocios y los emprendedores de negocios establecidos tiene como segunda prioridad este aspecto con un 36% 40% y 39% respectivamente. Por último, el deseo de mantener los ingresos se presenta en un menor porcentaje para estos tres tipos de procesos emprendedores teniendo.

Gráfico 1. Razones para emprender un negocio

Tomado de “Global Entrepreneurship Monitor [GEM] Perú 2015-2016” basada en la encuesta a la población adulta (APS) por la universidad ESAN 2016. Tomado de Global Entrepreneurship Monitor. Serida, J., Alzamora, J., Guerrero, C., Borda, A., & Morales, O. (2016). Perú 2015-2016. Lima: Universidad ESAN.

2. Emprendimiento corporativo

Según Bedoya, Toro, y Arango (2017) se puede definir al emprendimiento corporativo (EC) como una actividad que se desarrolla dentro de las organizaciones que refuerza la iniciativa emprendedora y fomenta la generación de proyectos e ideas innovadoras de alto valor estratégico. “Es importante entender que, mediante esta estrategia, las empresas logran reinventar la forma como satisfacen necesidades y deseos de consumidores y de sus públicos de interés, al incorporar prácticas que no solo generan rentabilidad, sino además deben evaluar el impacto social y económico de los resultados de sus innovaciones. El interés creciente por el EC busca renovar las organizaciones establecidas, facilitando así su viabilidad

y competitividad a través de la utilización de diversas iniciativas empresariales basadas en la innovación” (Corbett, Covin, O'Connor, y Tucci, 2013).

Sharma y Chrisman (1999) afirmaron que el emprendimiento corporativo es una extensión o rama del emprendimiento y ha ido ganando importancia dentro de la administración a lo largo del tiempo. Además, es importante mencionar lo encontrado por Stevenson y Jarillo (1990). Ellos notaron que el núcleo del intraemprendimiento corporativo está en las personas quienes generan nuevas oportunidades a través del comportamiento emprendedor al interior de una empresa. Sin embargo, Pinchot (1985) hace una distinción entre el intraemprendedor y el emprendedor. En esta diferencia se entiende como intraemprendedor a una persona que se enfoca en la innovación y creatividad y transforma un ideal en un proyecto rentable y tangible dentro de una organización. Mientras que un emprendedor neto es aquella persona que puede ver una oportunidad, consigue el capital, encuentra la mano de obra y otros insumos necesarios; une todos estos factores y consigue una operación exitosa, asumiendo el riesgo del fracaso (Koontz y Weihrich, 1998).

En un momento en el que el ecosistema emprendedor se encuentra en plena evolución y en el que la innovación se convierte en un elemento que aporta diferenciación y competitividad, nace el Corporate Venturing que se define como una nueva forma de emprendimiento corporativo que muchas empresas empiezan a aplicar para dinamizar los procesos de innovación, lo que les permite captar talento, tecnología y nuevos modelos de negocio. Este tipo de emprendimiento clasifica la innovación dividiéndolo en dos tipos de innovación. Fuera de la empresa y dentro de la empresa. Esta última se refiere esencialmente a las innovaciones que suceden desde el interior de una empresa o corporación (Sharma y Chrisman, 1999).

2.1 Cultura intraemprendedora

Para hablar de la cultura intraemprendedora es necesario mencionar que la organización forma parte fundamental de esta teoría. Los estudios de Pinchot y Pellman (1999) definen al intraemprendedor como aquel colaborador que convierte una idea en realidad al interior de una organización o empresa, también los definen como los soñadores que hacen. “Los intraemprendedores... son quienes colaboran y materializan las cosas, convocan a otros a ayudar, ya sea trabajando en una idea que fue originalmente de su construcción o de alguien más” (Pinchot, 1985, p. 16). Para Garzón (2004) existen diferencias entre una cultura

Intraemprendedora y una cultura organizacional “típica”. Esta diferencia se enfoca, principalmente, en la oportunidad que les ofrece a los colaboradores de encontrar opciones de innovación dentro de la empresa, sino que también le brinda al trabajador un sentimiento de satisfacción al sentirse propietario de sus proyectos internos, sin tener que renunciar a la institución.

Para Ross (1987), existen diversas características que se encuentran en una empresa donde se posee una cultura intraemprendedora e innovadora. Entre estas características se observan la autonomía, la tolerancia al riesgo y a los errores, la lealtad, la firmeza. Asimismo, se menciona que la cultura intraemprendedora debería trascender a todos los colaboradores y no únicamente en los directivos. Asimismo, teniendo en consideración que el hecho de emprender representa un proceso, es posible la creación de una cultura, en donde se estimule en las organizaciones y en especial a sus trabajadores a iniciar o emprender nuevos proyectos que generen empleo y desarrollo (McGrath y MacMillan, 2000; Varela y Irizar, 2009).

Para Kyriakopoulos, Meulenbergh, y Nilsson (2004), las características que definen a la cultura emprendedora dentro de la organización son: actitud de toma de riesgo, liderazgo innovador, mecanismos de relacionamiento y flexibilidad. Asimismo, para Wood (2004) la mentalidad intraempresarial en la organización incluye elementos como un apropiado sistema de recompensas, disponibilidad de recursos para los proyectos emprendedores, una estructura organizacional de soporte, y tolerancia al riesgo y a los errores. Para los fines de esta tesis, se usará esta teoría y definición para desarrollar y medir la cultura intraemprendedora en la organización. La razón por la que esta definición fue utilizada, es debido a que ha sido validada en el estudio “Cultura, Innovación, Intraemprendimiento y Rendimiento en las MIPYME de Colombia” (Gálvez, 2011). En este estudio, se dividen las variables de la siguiente manera:

2.1.1. Autonomía para los colaboradores

Se define autonomía como “(La) disposición para trabajar de forma independiente, según las propias consideraciones y criterios, sin necesidad de la guía o supervisión de otros y asumiendo las decisiones y responsabilidades derivadas de la acción” (Araujo y Brunet, 2012).

2.1.2. Tolerancia al riesgo y errores

Para Robbins y DeCenzo (2002) este punto se entiende como el aliento a los empleados a experimentar, sin temor a las consecuencias en caso de fracaso. Los errores son entendidos como una oportunidad para aprender.

2.1.3. Compensación e incentivos

Cardon y Stevens (2004) y Mayson y Barrett (2006) afirmaron que “La compensación es un tópico de particular importancia porque tiene efectos significativos en el reclutamiento y retención de personal en pequeñas empresas, si estas no tienen la habilidad para atraer, motivar y retener competencias y conocimiento crítico -destrezas que necesitan para operar efectivamente-” (Rodríguez, 2012, p. 217).

2.1.4 Trabajo en equipo

“Se trata de un pequeño número de personas que, con conocimientos y habilidades complementarias, unen sus capacidades para lograr determinados objetivos y realizar actividades orientadas hacia la consecución de los mismos” (Ander-Egg y Aguilar, 2001, p. 13).

2.1.5 Flexibilidad en la estructura corporativa

“Es de suponer que cuanto mayor es el nivel de decisión formal y las decisiones se toman de manera más centralizada, menos flexible será la organización. Por tanto, un menor grado de centralización y formalización de la toma de decisiones, a través por ejemplo de una mayor autonomía y una estructura más plana, son necesarios para adaptarse rápidamente a los cambios del entorno” (Gutiérrez, Rubio, y Montoya, 2011). Asimismo, Mintzberg (2012), denomina a una estructura simple, como una estructura informal, sencilla y flexible. La cual corresponde, en su mayoría a empresas pequeñas que centran la supervisión de los empleados al director general y donde puede tenerse un manejo de tipo orgánico.

3. Innovación

Schumpeter (1935) no solo fue uno de los primeros autores en hablar de emprendimiento, sino que también, fue uno de los primeros en abordar el tema de la innovación. Para él, la innovación es la acción de dotar a un recurso de la capacidad de crear riqueza. Schumpeter,

identifica al hecho de innovar como una de las causas de desarrollo y transformación económica, social y cultural.

Según Drucker (2002) la innovación es una función específica de los emprendedores. Es el medio por el cual el emprendedor crea nuevos recursos que producen riqueza o dota a los recursos existentes de un mayor potencial para crear riqueza. Además, en el Manual de Oslo (OCDE y EUROSTAT, 2005), se indica que la innovación es un proceso fundamental para el crecimiento no solo de la producción sino también de la productividad. Asimismo, es importante mencionar que, en cuanto a la relación entre el emprendimiento corporativo y la innovación, se trata del proceso de hacer cambios grandes y pequeños, radicales e incrementales, a productos, procesos y servicios que resultan en la introducción de algo nuevo para la organización que agrega valor a los clientes y contribuye al almacenamiento de conocimiento en la organización (Kuratko, Covin, y Hornsby, 2014).

Según el estudio elaborado por Ernst & Young, Entrepreneur of the year 2015 ("5 puntos para impulsar la innovación en el emprendimiento," 2015), el 82% de los emprendedores considera que la innovación es un factor importante para el crecimiento de su negocio. En este estudio, se concluye que la innovación debe estar presente en la estrategia de la empresa. Asimismo, la perspectiva burocrática de una empresa puede matar la innovación y es responsabilidad del líder fomentar una cultura creativa para afianzar la innovación que fortalece a la institución.

La Asociación Española de Contabilidad y Administración, conocida por sus siglas como AECA (1995), señala que se pueden presentar tres tipos de innovación en una organización: La innovación en productos o servicios, la innovación en procesos o la innovación en gestión. (Maldonado, Madrid, Martínez, y Aguilera, 2009).

3.1 Innovación en servicio

En este tipo de innovación, se basa en la comercialización de un nuevo artículo o servicio. También se puede materializar en la mejora de un producto tangible o intangible (Maldonado et al., 2009). Asimismo, para Kotler y Armstrong (2012) "Las compañías encuentran y desarrollan ideas para nuevos productos a partir de diversas fuentes. Muchas de estas ideas provienen de fuentes internas. Las compañías realizan investigación y desarrollo formales, o utilizan la creatividad de sus empleados al pedirles que piensen y desarrollen ideas para nuevos productos. Otras ideas provienen de fuentes externas. Las compañías revisan las ofertas de los competidores y obtienen ideas de los distribuidores y proveedores que están

cerca del mercado y llegan a ofrecer información útil sobre los problemas de los consumidores y de las posibilidades de nuevos productos”.

3.2 Innovación en procesos

Según Maldonado et al. (2009) la innovación en procesos dota a la empresa de nuevos equipos o nuevos procesos de producción. Esta clase de innovación tenderá a incrementar la productividad de las empresas y a reducir sus costos. Asimismo, la Escuela Europea de Management (2016), define esta innovación como la introducción de un nuevo sistema de producción o distribución que permite lograr la eficacia de los sistemas de producción, resaltando que innovación en procesos es tan importante como la innovación de producto/servicio. Como ejemplo, realizar un cambio en algún proceso puede ayudar a reducir los precios de venta o agilizar el proceso de distribución lo que permitirá mantener y fidelizar a los compradores.

3.3 Innovación en la gestión

Según Maldonado, et. Al. (2009) La innovación en gestión recoge el conjunto de novedades y cambios introducidos en la estructura organizacional de la empresa. Esto se puede apreciar en el caso de la comercialización, financiamiento, organización, etc. (Gálvez, 2011).

4. Rendimiento empresarial

La definición universal de desempeño es aún muy subjetiva. Depende, principalmente, de lo que se esté midiendo. Por ejemplo, si se está analizando del lado de Recursos Humanos o las finanzas (Dobbs y Koller, 2006). Lusthaus, Adrien, Anderson, Carden, y Montalván (2002) citado por Gálvez (2011) indicó que las organizaciones, en su mayoría, buscan basar su desempeño en términos de aspectos que le aseguren sobrevivir a lo largo del tiempo. Pero a partir de los años setentas, surgieron aspectos adicionales que se agregan al análisis, por ejemplo, la innovación, la adaptabilidad, etc.

Sin embargo, para la presente investigación usaremos como definición el modelo establecido por Quinn y Rohrbaugh (1983). Este modelo establece un marco para el análisis organizacional y cuenta con tres dimensiones. La primera, está relacionada con el enfoque de la organización. Este va desde un punto de vista interno a uno externo. La segunda dimensión

se centra en la estructura organizacional, desde la estabilidad hasta la flexibilidad y la tercera, está relacionada con los medios y fines organizacionales.

Gráfico 2. Modelo para medición del rendimiento organizacional

Tomado de Cultura, Innovación, Intraemprendimiento y Rendimiento en las MIPYME de Colombia. Gálvez, E. (2011).

4.1 Modelo de procesos internos

Quinn y Rohrbaugh (1983) definieron que el presente modelo sirve para analizar el rendimiento de la empresa desde el punto de vista interno, da especial importancia al control, la estabilidad y la comunicación de información. Pone especial atención a la evolución de factores como la organización en las tareas del personal, la eficiencia de los procesos operativos internos y la calidad de los productos o servicios.

4.2 Modelo de sistema abierto

Este modelo se caracteriza porque las organizaciones vigilan el entorno con atención y responde rápidamente a los cambios cuando ocurren (Robbins y DeCenzo, 2002). Asimismo, Quinn y Rohrbaugh (1983) buscaron analizar el rendimiento de la empresa desde una perspectiva centrada en la evolución de la flexibilidad desde un punto de vista externo, plantea como principales objetivos el crecimiento, la adquisición de recurso y el apoyo

externo. Enfoca su atención en aspectos tales como la satisfacción de los clientes, la rapidez de adaptación a los cambios del entorno, el cambio en la imagen de la empresa y sus productos o servicios.

4.3 Modelo racional

Según Quinn y Rohrbaugh (1983) este modelo sirve para analizar el rendimiento de la empresa prestando atención al control desde una perspectiva externa. Da especial importancia a los criterios de eficiencia y productividad. Analiza la variación de aspectos como la cuota de mercado, la rentabilidad y la productividad de la empresa.

4.4. Modelo de relaciones humanas

Este modelo se refiere a la forma en cómo las personas se relacionan. Esta determinará el éxito o fracaso de una organización. Los objetivos de este modelo son, desarrollar y aprovechar el potencial humano, fomentar el diálogo social, desarrolla la organización, vinculando su evolución con el profesionalismo de las personas, promocionar una empresa responsable con el entorno socioeconómico (Koontz y Weihrich, 1998).

5. Las Instituciones Educativas Inicial Privadas (I.E.I.P.) en el ámbito empresarial

Las I.E.I.P. al ser empresas de servicio de educación tienen dos ámbitos importantes para el manejo de la misma: el área pedagógica y el área organizacional. Si bien el área pedagógica sigue los estatutos y supervisión del Ministerio de Educación, que tiene como visión “asegurar servicios educativos de calidad”, la calidad de servicio pedagógico debe ir de la mano con una correcta administración empresarial. En esta parte del marco teórico se busca contextualizar el giro empresarial por el que están pasando estas instituciones y dar respuesta a preguntas como: ¿Qué demandan los padres para este servicio? ¿La apertura de nuevas I.E.I.P. en el mercado está en crecimiento? ¿Cómo se está gestionando? ¿Qué cambios se están dando o se pueden dar en la gestión? ¿Hay innovación en la calidad del servicio? (MINEDU, 2017d)

5.1 El Mercado de las I.E.I.P. en Lima Metropolitana

En la actualidad, 462,041 niños han sido matriculados a una I.E.I.P. en el Perú. Existen 3,936 locales de educación inicial privada, de los cuales 1,740 se encuentran en Lima Metropolitana, muy por encima de la oferta pública de sólo 791 locales en la misma región (MINEDU, 2017c).

Tabla 1. Locales escolares: nivel inicial privado urbano

	2017	2015	2013
TOTAL PERÚ	3936	3775	3486
DRE LIMA METROPOLITANA	1740	1728	1671

Elaboración propia. Tomado de Magnitudes de la Educación - ESCALE - Unidad de Estadística Educativa. MINEDU (2017, 30 de diciembre)

Como se muestra en el cuadro, el número de locales escolares del nivel inicial privados se ha mantenido en constante crecimiento. Esta alza es una respuesta a la demanda de padres de familia que matriculan a sus hijos en nidos por dos motivos principales: necesidad de cuidado a temprana edad acompañado de educación y calidad de servicio.

Según Marisol Bellatín, fundadora del nido “La casa amarilla” (con seis sedes en Lima Metropolitana en diferentes distritos), contó que la demanda en sus nidos ha aumentado en los últimos años principalmente en el nivel de niños de 1 a 2 años (Yi, 2015). Este fenómeno se debe a que el ingreso familiar ya no depende sólo del padre, pues conforme informó el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) en sus resultados de la Encuesta Nacional de Hogares (ENAHOG) del año 2016, el 65.6% de las madres en el Perú trabajan. Por este motivo, más madres han visto la necesidad de buscar un lugar dónde dejar a sus hijos desde pequeños y cumplir con sus trabajos (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2017).

Si bien, dejar a los hijos en los nidos a temprana edad parte de una necesidad en la población, cabe mencionar que la educación en los niños es fundamental, pero con mayor éxito si empieza lo antes posible. Así lo detalló Heckman (2006), Premio Nobel en Economía en el año 2000, encontrando una relación entre la inversión en educación a diferentes edades y el retorno para la persona en calidad de capital humano.

Gráfico 3. Tasa de Retorno de inversión en capital humano

Tomado de Skill Formation and the Economics of Investing in Disadvantaged Children.

Heckman, J. J. (2006). Science, 312(5782), 1900-1902. doi: 10.1126/science.1128898

En el gráfico, la línea de costo de oportunidad de los fondos traza el retorno sobre invertir al año en educación frente a invertir en otro activo financiero. El gráfico muestra la relación con una pendiente decreciente. Es decir, el retorno del capital humano será mayor mientras la inversión se realice desde temprana edad en la etapa preescolar e irá disminuyendo conforme la inversión se realice a mayor edad. Esta situación de ventaja a menor edad se da ya que desde pequeños inician a desarrollar conocimientos cognitivos y no cognitivos en ambientes más adecuados como un centro preescolar en esta etapa de exploración al mundo.

Sobre la calidad del servicio Ballatín dijo que las madres están más informadas sobre temas de cuidado y desarrollo de sus hijos por medio de blogs, webs o inclusive información de referidos y que gracias a ello, los padres y madres buscan ahora mejores ofertas de calidad dentro de los nidos (Yi, 2015). Un claro ejemplo de los blogs informativos más populares para mamás es el portal MamiTips, que tiene recomendaciones y notas variadas sobre nutrición de los niños, educación, seguridad, desarrollo infantil, entre otros.

En esta búsqueda del mejor nido, los padres de Lima Metropolitana ahora invierten más en servicios de educación inicial privada de calidad. Javier Álvarez, gerente de estudios multiclientes de Ipsos Perú, comentó que en el 2017 los padres han invertido de sus ingresos entre 20% y 25% en educación y que en los sectores de NSE A y B1 el gasto promedio en educación inicial ascendería a S/.2,000 al mes ("Segmento A/B destinaría en promedio S/ 2,000 por hijo en educación inicial," 2017). Mencionó que lo que buscan los padres de estos

sectores en la educación inicial primordialmente es la calidad de la enseñanza y luego factores como cercanía y estatus del centro.

Además, algunos nidos están ofreciendo diferentes servicios diferenciales, pero también los colegios privados con niveles de primaria y secundaria han visto este sector como una oportunidad y han incursionado en la apertura de aulas para el nivel inicial. De esta manera, cuentan con educación inicial primordialmente de 3 a 5 años, que son los niños más próximos por ingresar al nivel primario, ofreciendo así vacantes aseguradas para el ingreso al siguiente nivel en su institución. Álvarez afirmó: "Si no se les matricula a los tres años, la posibilidad de que se encuentre vacante a los 5 es mínima" ("Segmento A/B destinaría en promedio S/ 2,000 por hijo en educación inicial," 2017). Entonces, si se conoce que en el sector privado de educación inicial las empresas están teniendo mayor acogida, queda preguntar ¿cómo se gestionan?

5.2 Gestión educativa estratégica

Las I.E.I.P. trabajan en base a lo dictado por el Ministerio de Educación, siguen normas, controles y orientaciones. Dentro del área pedagógica, el Currículo Nacional de la Educación Básica es el documento fundamental para cumplir y el que se usa de núcleo para la organización del trabajo. Con esta información como precedente se explicará cómo se ha dado la gestión educativa (MINEDU, 2017a, 2017b).

El Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación de Buenos Aires – UNESCO explicó que las instituciones de Latinoamérica que brindan servicios de educación sufren de una falta de administración alejada a la realidad de la globalización. Es así como siguiendo solo estatutos de cumplimiento, en el caso de Perú con las del MINEDU, la gestión se ha visto olvidada dejando las tareas en el sistema y caer en una rutina de trabajar en lo mismo.

Si bien es cierto, el Ministerio de Educación cada periodo hace modificaciones a los documentos anuales de planificación de gestión obligatorios a entregar por las instituciones como el PAT (Plan Anual de Trabajo) y el RI (Reglamento Interno), la relación de las instituciones con el ministerio es de cumplimiento y no de mejora mutua. Inclusive existe una oficina de apoyo a la administración en el MINEDU, sin embargo, las funciones que tiene esta oficina en su mayoría son de ayuda al desarrollo de la gestión educativa del ministerio. Lo que se espera es que tenga funciones también para las instituciones que brindan los servicios de educación. Funciones como “Proponer normas para los procesos de modernización y

simplificación administrativa del Sector Educación” como en una de ellas indica, siendo igual insuficiente, pues no basta sólo en una propuesta o formulación. Estas funciones se deberían tratar con el mismo carácter de cumplimiento como para presentar documentos y sea un soporte obligatorio, continuo, más consistente e integral para una mejor administración de las I.E. (MINEDU, 2017e).

La mejora de un soporte de gestión desde el MINEDU para las I.E. no se puede brindar con bajos recursos. Para el caso de la educación inicial, el estado peruano mantiene un presupuesto que no ha cambiado desde hace cuatro años y muy por debajo del gasto para los otros niveles de educación. María Antonieta Alva, jefa de la oficina de planificación estratégica y presupuesto del Ministerio de Educación explicó que los colegios de alto rendimiento necesitan recursos para el desarrollo de infraestructura y TICs, entre otros. Por consecuente, se debe dar la importancia al nivel inicial igual que a los demás niveles (que si han tenido variaciones de presupuesto) para alcanzar a tener centros de alto rendimiento. Con mayor presupuesto no solo mejoran los destinos de la inversión recurrentes como infraestructura de centros públicos, sino que debe haber un gasto de este nuevo presupuesto para destinar recursos a la gestión educativa de las I.E. (Romainville, 2017).

Gráfico 4. Distribución del gasto según niveles de educación

Fuente: MEF, tomado de ¿Es cierto que la educación inicial está rezagada en los presupuestos del Perú? El Comercio. Romainville, M. (2017, 11 de setiembre)

Según Elena Valdiviezo, decana de la Facultad de Educación de la Universidad Católica no solo se necesita mayor inversión para mejorar la educación inicial (Valdiviezo, 2011). Valdiviezo explicó que “Tiene que haber una acción concertada entre el gobierno central, los gobiernos regionales y locales, las empresas, las instituciones, las universidades. (...) Pero también tiene que haber voluntad política para hacer una campaña real.”

Una I.E. dentro de su administración cumple con ejecutar, implementar, seguir políticas educativas, pero no las planifica o crea a partir de la coyuntura que lo rodea. Por ello administrativamente se basa en dos funciones: la previsibilidad de resultados y la subordinación funcional. Al caer en estos dos estatutos solamente se hacen más evidentes signos de estancamiento administrativo como la “lentitud de los procesos, las pérdidas irracionales de tiempo, la pérdida de calidad, la pérdida de sentido, la frustración personal y la burocratización” (Pozner, Ravela, y Fernández, 2000) en entidades donde debe primar el compromiso por el cambio continuo y la identificación con la institución de dar educación de calidad.

Para ello la IIPE de Buenos Aires define un nuevo término para el cambio de la administración educativa en receso: la gestión educativa estratégica. Esta transformación tiene en cuenta la constante superación debido a los cambios en la sociedad, cultura, economía y con el avance de la tecnología las TICS son recursos indispensables para el enriquecimiento continuo de la modernización del sistema educativo. Este tipo de gestión dará pase a que se desarrollen “escenarios a todo nivel, en los que se debatan las cuestiones prioritarias sobre la calidad, equidad y pertinencia de los aprendizajes.” (Pozner et al., 2000).

El cambio implica pasar de una administración escolar a una gestión educativa estratégica y se muestra el siguiente cuadro comparativo:

Tabla 2. Diferencias: Administración escolar y gestión educativa estratégica

Administración Escolar	Gestión Educativa Estratégica
Baja presencia de lo pedagógico.	Centralidad de lo pedagógico
Énfasis en las rutinas	Habilidades para tratar con lo complejo
Trabajos aislados y fragmentados	Trabajo en equipo
Estructuras cerradas a la innovación	Apertura al aprendizaje y a la innovación
Autoridad impersonal y fiscalizadora	Asesoramiento y orientación profesionalizantes
Estructuras desacopladas	Culturas organizacionales cohesionadas por una visión de futuro
Observaciones simplificadas y esquemáticas	Intervenciones sistémicas y estratégicas

Tomado de Diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa. Argentina: IIPE-UNESCO Sede Regional Buenos Aires (Pozner et al., 2000).

El Perú aún se encuentra en esta transición. Dentro de la administración escolar se cuenta hasta la actualidad con “autoridad impersonal y fiscalizadora”, pues el ministerio trabaja de la mano con defensa civil de esta manera para fiscalizar y poner fin a la informalidad y malas prácticas de muchos centros educativos. Estas amenazas se dan a nivel nacional, en Huaral cerraron un nido por mala infraestructura que causo la caída del techo del mismo ("Huaral: cierran colegio inicial “Estrellita de Belén” tras caída de techo," 2016) y en Lima Metropolitana en el distrito de Jesús María cerraron cuatro instituciones por no contar con certificado de defensa civil y las entidades del distrito continúan con las supervisiones en la zona ("Jesús María: Nidos serán cuidadosamente supervisados por Defensa Civil," 2017).

Sin embargo, en la gestión educativa estratégica hay puntos que si están cumpliéndose. Las “intervenciones sistémicas y estratégicas” si se han implementado ya que existe el portal web SIAGIE donde los directores pueden tener un mejor manejo de la gestión administrativa. Este sistema permite ingresar notas, matrículas, vacantes, aulas, personal, hacer traslados de alumnado, etc. No sólo es un portal a disposición de las I.E. pues es obligatorio realizar la gestión de la institución por este medio y con fechas que cada UGEL (Unidad de Gestión Educativa se encarga de revisar (MINEDU, 2017f). Además, la ‘centralidad de lo pedagógico’ junto con ‘culturas organizacionales cohesionadas por una visión de futuro’ se está trabajando de la mano ya que para el 2019 el currículo nacional de educación para el nivel inicial

cambiará. Para ello se harán planes piloto y el nuevo currículo tendrá temas nuevos como la igualdad de derechos y oportunidades para hombres y mujeres ("Idel Vexler: Desde el 2019 el Currículo Nacional se fortalecerá en Inicial," 2017).

La construcción de esta nueva gestión está en proceso. Todo cambio debe partir desde el estado para que repercuta en todas las entidades y como se muestra hay aspectos que aún se tienen de la administración escolar y otros que si se han implementado de la gestión educativa estratégica. El resultado final será la mejor calidad en el aprendizaje y servicio de la educación, superación en el ámbito profesional de los profesores y diseño de escuelas inteligentes (Pozner et al., 2000).

5.3 Innovación de las I.E.I.P. en Lima Metropolitana

Si bien el sistema educativo tiene que pasar por este cambio completo, algunas I.E.I.P. si han hecho esta transición gracias a su independencia por ser privados. Esta innovación de servicio no solo requiere capacitación de los docentes, sino recursos como materiales, estructura física, presupuesto y analizar la satisfacción de los clientes referente a lo que ya se está ofreciendo contra los nuevos servicios que se pueden ofrecer.

Según Álvarez, los nidos emblemáticos son los que cuentan con estos servicios y se encuentran en su mayoría en Lima, por lo que la descentralización es también un criterio primordial para el cambio mencionado en el punto anterior. Comenta que dentro de la oferta que brindan estos nidos se encuentran servicios adicionales como “vacaciones útiles, enseñanza de idiomas, desarrollo de habilidades blandas, seguridad, salud y artes” ("Segmento A/B destinaría en promedio S/ 2,000 por hijo en educación inicial," 2017). Dentro de estos servicios se encuentran talleres como artes plásticas, bailes y hasta talleres de jardinería. Además, dentro de los idiomas también hay nidos que optan por la enseñanza de calidad con el método de Helen Doron con juego, música e historias (Helen Doron English Lima, 2017).

En el caso de la enseñanza los nidos han optado por planes activos e integrales, donde el aprendizaje se desenvuelve siendo los principales protagonistas los alumnos y no una clásica hora de clase donde los docentes sólo desarrollan la currículo escolar. Así se han implementado métodos e iniciativas para que los niños aprovechen al máximo sus capacidades, siendo los más frecuentes y eficientes los siguientes:

5.3.1 Metodología Montessori

Uno de los métodos más antiguos y con mayor efectividad, ya que se creó en el año 1907 en Italia. Su fundadora, María Montessori, tenía la finalidad de no sólo educar sino de: “descubrir la vida y ayudar a alcanzar al niño su potencial como ser humano.” (Portal de Educación, 2017).

El método se divide en cinco partes para hacer la enseñanza integral: el ambiente, el niño, el adulto (o educador), los materiales y el contenido de la enseñanza (currículo integrado). El ambiente debe ser “ordenado, estético, simple, real, donde cada elemento tiene su razón de ser en el desarrollo de los niños.” Los niños son educados con libertad y en una “pequeña sociedad del aula”. El método está desarrollado en cuatro etapas de evolución del niño; el primer plano es el de la mente absorbente que va desde el nacimiento hasta los seis años, el segundo es de la mente razonadora desde los seis hasta los doce años, el tercero comprende la mente humanística desde los doce hasta los dieciocho años y el último se desarrolla hasta la adultez con la mente especialista hasta los veinticuatro años. El adulto es el guía, la persona a cargo de que se cumplan las metas. Su función es de observador y debe seguir al niño brindando “confianza y disciplina interior”. Los materiales son diseñados para cada habilidad cognitivas básicas. Se busca que mediante la exploración y repetición desarrollen individualidad y concentración. La currícula va tomando mayor complejidad de contenido conforme avanza en cada etapa de plano de desarrollo; por ejemplo, en la primera etapa hasta los seis años solo se encuentran cuatro áreas de trabajo, hasta los doce se incrementan a seis y así conforme el niño crece (Fundación Argentina María Montessori, 2017). Algunos de los nidos que emplean este método en Lima Metropolitana son: “Kreatividad”, “Forever Kids”, “Kinde’s Paradise” en el distrito de La Molina, “Coloreando el Mundo” en Surquillo y el “CEI Margaret Mead” en San Isidro (A Buscar Colegio, 2017).

5.3.2 Proyecto Optimist

Esta no es una metodología, pues no sigue una currícula pero si un formato para el aprendizaje. Se creó en España, en la Institución de Fomento de Centros de Enseñanza y está diseñado para niños entre las edades de dos a cinco años. El proyecto necesita del apoyo de los padres y busca que los niños aprendan y de igual manera logren sus metas personales desarrollando su madurez, autonomía y el trabajo en equipo.

El proyecto desarrolla programas de aprendizaje de la siguiente manera: “programa neuromotor, bits de inteligencia, bits de numeración y cálculo, programas de obras incidentales, paseos de aprendizaje, rincones de actividades y ambientes de aula rico en estímulos”. Entre los nidos que implementan este proyecto se encuentran “El Osito” en el distrito de San Borja, “Alma Mater” en San Isidro, “Feeling Good” en La Molina, “MonteFlor” en Miraflores, “Little Ones” en Santiago de Surco y “Piccolos Baby Center” en Pueblo Libre (estudiar.edu.pe, 2017c).

5.3.3 Programa Despegar – Método Doman

Este programa fue creado por el médico estadounidense Glenn Doman. Él realizó trabajos de aprendizaje con niños que sufrían de parálisis cerebral basándose en los reflejos. Luego de encontrar respuestas tanto en habilidades motoras como intelectuales, llevo el método al resto de los niños. Así este método busca mediante la repetición de actividades el aprendizaje integral (Disanedu, 2017).

El programa “Despegar” es el método llevado al contexto peruano, pero utiliza las mismas áreas de desarrollo: “programa físico, programa de lectura, de escritura, de matemáticas, musical, de conocimientos científicos, programa social y artístico”. Entre los nidos que utilizan este programa en Lima Metropolitana se encuentran: “Descubriendo el Mundo”, “Jesús Tadeo” y “Jumping” en el distrito de La Molina, “Chicocos” en San Borja, “Figuritas” en Santiago de Surco y “Los Honguitos” en Pueblo Libre (estudiar.edu.pe, 2017b). Además, se ha encontrado que este programa ya está llegando a diferentes regiones del país como Arequipa y Juliaca por medio de capacitaciones particulares (Programa Despegar, 2017).

5.3.4 Modelos de Metodología Activa

Estos modelos son diseñados por cada nido para diferenciarse de la escuela tradicional. Los modelos se basan en la investigación, el juego y la neurociencia. A continuación, se mencionan algunos nidos que han incursionado en sus propias propuestas:

- Proyecto Educativo “Active Learning” del Jardín de la Amistad en Surquillo y Miraflores (Nido Jardín de la Amistad, 2017).
- Metodología “Juego, luego existo” del Nido Retama en Magdalena del Mar (Nido Retama, 2017).

- División Educativa “Lego-Dacta” del Nido H. Birmingham en Santiago de Surco (estudiar.edu.pe, 2017a).

5.3.5 Metodologías de aprendizaje brindadas por organizaciones de educación

Estas metodologías son diseñadas por centros educativos o fundaciones para que los nidos sean capacitados en nuevas herramientas y metodologías. De esta forma se aprecia un compromiso con la comunidad educadora por parte de estas entidades, que comparten sus conocimientos con otros nidos para que la educación de los niños sea lo primordial y puedan ofrecer servicios de mejor calidad como los que ellos ofrecen.

- Beginners Foundation del Nido Beginners, es una fundación que se creó para mejorar la enseñanza y el comportamiento de los niños a través de capacitaciones para padres y profesores. La fundación fue creada después de tener la experiencia de ser un nido de 25 años de trayectoria (Beginners Foundation, 2017).
- Centro innovador de desarrollo profesional “DINÁMICA” del Nido La Casa Amarilla: En el enseñan la teoría socioconstructivista y la propuesta de enseñanza italiana “Reggio Emilia”. El centro ofrece programas y cursos para nidos, colegios, entidades del estado y nidos del extranjero (Nido La Casa Amarilla, 2017).

Capítulo 2. Plan de investigación

1. Formulación y diagnóstico del problema

En los últimos años, diversas publicaciones invitan a las personas a emprender en el negocio de los centros de educación inicial. The U.S. Small Business Administration (2015) publicó un artículo sobre los pasos a seguir para abrir una guardería de calidad en Estados Unidos. Se afirma que el rendimiento de los nidos y guarderías está teniendo un crecimiento estable. Por ejemplo, según Forbes (Biery, 2014) en Estados Unidos, el U.S. Bureau of Labor Statistics proyectó que el crecimiento del empleo en la industria de las guarderías para el 2020 será uno de los más rápidos a comparación de las demás industrias. Asimismo, nueva información de datos de Sageworks afirmó que los negocios de las guarderías están en constante crecimiento de ventas en los recientes años. Pero, este crecimiento no solo se ve en Estados Unidos, sino también en Perú. El Diario Semana Económica (Yi, 2015) realizó un estudio sobre el negocio de los nidos en Lima, indicando la fuerte competencia y rentabilidad de aquellos nidos que innovan en servicio. Por ello y por lo explicado en el marco teórico de las I.E.I.P. en Lima Metropolitana, es un mercado rentable y en crecimiento.

También es interesante notar que la calidad del servicio es lo que diferencia a los nidos emblemáticos. Como se detalla en el capítulo I punto 5.3 de la presente tesis, la característica que prima en la decisión de los padres al matricular a sus niños es la calidad del servicio. Es así como nidos han innovado cambiando toda su gestión para brindar nuevos servicios o de enseñanza de mejor calidad.

Entonces, si las I.E.I.P. están teniendo éxito innovando y creando un mercado rentable, la gestión de las mismas está progresando. Para ello se ha explicado que las instituciones pueden tomar como referencia el término de gestión educativa estratégica, que engloba características como trabajo en equipo, habilidades para tratar lo complejo, apertura al aprendizaje y la innovación, entre otras. Pero esta gestión no depende sólo de un cambio en cada institución, sino viene de la mano de un apoyo desde el Ministerio de Educación para su aprendizaje y se logre la finalidad de mejorar la calidad educativa. En el camino de esta transición hay

instituciones que independientemente han logrado una mejor gestión a través de nuevos proyectos o cambios que les ha traído el éxito antes mencionado.

Dentro de la teoría empresarial se ha encontrado un término que explica un tipo de cultura diferente para las empresas: la cultura intraemprendedora. Esta cultura permite que la gestión de las empresas de lugar al emprendimiento de los colaboradores para iniciar nuevos proyectos y mejorar en conjunto el manejo de la empresa. Considerando en conjunto la cultura intraemprendedora con el éxito de los nidos, en el siguiente estudio se busca dar respuesta a la siguiente pregunta: ¿la cultura intraemprendedora tiene relación en el rendimiento e innovación global en las I.E.I.P. de la UGEL 03 de Lima Metropolitana?

2. Hipótesis

Según el problema planteado se desarrollaron las hipótesis. Se busca responder si la cultura intraemprendedora tiene relación o no en la innovación y rentabilidad de las I.E.I.P. Es por ello que las variables a utilizar son: cultura intraemprendedora, innovación y rendimiento global. A continuación, se presentan las dos hipótesis generales.

- H1: La cultura intraemprendedora tiene relación con el rendimiento global de las I.E.I.P de la UGEL 03 de Lima Metropolitana.
- H2: La cultura intraemprendedora tiene relación con la innovación global de las I.E.I.P de la UGEL 03 de Lima Metropolitana.

3. Objetivos de la investigación (Objetivo General y Objetivos Específicos)

3.1 Objetivos Generales

- Demostrar si existe relación significativa entre la cultura intraemprendedora y el rendimiento global de las I.E.I.P de la UGEL 03 de Lima Metropolitana.
- Demostrar si existe relación significativa entre la cultura intraemprendedora y la innovación global de las I.E.I.P de la UGEL03 de Lima Metropolitana.

3.2 Objetivos Específicos

- Describir la estructura general de los datos de los encuestados y con respecto sus características como sexo, cantidad de trabajadores en su empresa y años de funcionamiento
- Mostrar la relación entre los elementos de la cultura intraemprendedora sobre el rendimiento y la innovación

4. Instrumentalización de las variables

Para validar las hipótesis y por ende los objetivos generales se plantearon las variables independientes rendimiento global e innovación global. Se determina global ya que incluye aspectos (modelos y tipos) específicos que en su conjunto comprenden el rendimiento e innovación.

4.1 Variables independientes

1. Rendimiento Global (*RenGlob*)

- Rendimiento de procesos internos
- Rendimiento de sistema abierto
- Rendimiento racional
- Rendimiento de recursos humanos

2. Innovación Global (*InnGlob*)

- Innovación de servicios
- Innovación de procesos
- Innovación de gestión

Por otro lado, las variables dependientes planteadas hacen referencia a cada una de las características de la cultura intraemprendedora. A continuación, se presentan con sus respectivas abreviaciones.

4.2 Variables dependientes

Características de la Cultura Intraemprendedora

1. Autonomía para los colaboradores (***CI_Aut***)
2. Tolerancia al riesgo y errores (***CI_Tol***)
3. Compensación e incentivos (***CI_Com***)
4. Trabajo en Equipo (***CI_Tra***)
5. Soporte de la gerencia y flexibilidad en la estructura corporativa (***CI_Sop***)

Capítulo 3. Metodología de trabajo

Para validar la hipótesis y los objetivos se realizó una encuesta que tiene como objetivo “conocer si la cultura intraemprendedora tiene relación en la innovación y el desempeño de las empresas”. El método de aplicación del cuestionario fue encuestar a los directores de las instituciones educativas inicial privadas, ya que ellos son los que dirigen y tienen la información sobre las preguntas planteadas. En el siguiente apartado se detallará el instrumento de estudio utilizado, sus partes y cómo se obtuvo la base de datos a procesar.

1. Instrumento de estudio

En este estudio se utilizó como instrumento una encuesta (Anexo 2) obtenida del estudio Cultura, Innovación, Intraemprendimiento y rendimiento en las MIPYME de Colombia (Gálvez, 2011) publicado por la Universidad Politécnica de Cartagena. Según Boynton (2004) explica que “usar un cuestionario previamente validado y publicado le ahorrará tiempo y recursos; podrá comparar sus propios hallazgos con los de otros estudios, sólo debe proporcionar detalles del instrumento al redactar su trabajo y encontrará más fácil publicarlos”.

Para la validez de este instrumento nos basamos en tres sustentos. El primero, se basa en que la encuesta usada ha sido publicada y validada con las teorías de las características de la cultura intraemprendedora de Wood (2004), los tipos de innovación de Maldonado et al. (2009) y la teoría de rendimiento empresarial de Quinn y Rohrbaugh (1983); metodologías explicadas en el marco teórico de la presente tesis. El segundo sustento se refiere a que el estudio, de dónde se extrajo el instrumento, y el autor del mismo, son relevantes para el ámbito pedagógico. El estudio en mención ha servido como fuente informativa a 90 ejemplares según citas encontradas por el buscador de Google Académico. El autor, Edgar Julián Gálvez Albarracín (phD), director del grupo de trabajo en emprendimiento y MIPYMES en la Universidad del Valle de Colombia desde el año 2005, cuenta con diecinueve publicaciones en temas como intraemprendimiento, innovación, desempeño de las micro y medianas empresas y cultura organizacional, datos obtenidos de su perfil de la red

social LinkedIn. Se encontró de los resultados de Google Académico (2018) que sus publicaciones han sido citadas doscientas cuarenta veces durante el periodo del año 2012 al 2018. Y el tercer sustento es la validación del instrumento por un experto. Se solicitó la colaboración de la magister Maria Laura Cuya, según LinkedIn, docente, CEO de Innova Funding, fundadora de FactoringLab y 3SNCIA, empresa de desarrollo de innovación corporativa enfocada a optimizar modelos de negocios y generar cultura de innovación; debido a su trayectoria profesional y estrecha vinculación en el campo de la innovación empresarial, quien validó el instrumento para el presente estudio (Anexo 3).

El estudio de Gálvez se divide en tres capítulos; cada uno de los capítulos presenta una investigación independientemente de la otra, con instrumentos de estudio diferentes. Se escogió el capítulo dos, el cual investiga la cultura de intraemprendimiento, mientras que en los demás se investiga la cultura organizacional. El capítulo dos busca identificar como el intraemprendimiento y la innovación de los gerentes de las medianas y pequeñas empresas se relaciona con el rendimiento de estas. Además, se consideró importante tomar la parte mencionada como base de estudio, ya que los parámetros y preguntas elaborados son lo suficientemente generales, como para adaptarse en diferentes industrias y países.

Para entender la encuesta de una manera más sencilla se dividió en tres bloques. Cada bloque pregunta sobre las variables explicadas previamente en el marco teórico. En cada uno de estos bloques se pudo obtener los constructos de las variables. Para la innovación se promediaron las escalas de las preguntas correspondientes a cada tipo de innovación. Luego de ello, poder obtener la variable Innovación Global, se estimó un promedio juntando los tres tipos de innovación. Con el mismo procedimiento de promedios se estimó la variable Rendimiento Global. Sin embargo, para la obtención de los constructos de los elementos de la cultura intraemprendedora se promediaron las escalas de las preguntas correspondientes a cada característica de la cultura intraemprendedora.

El primer bloque es sobre la innovación. Se utilizó el enfoque subjetivo explicado por Hughes (2001) el cual se basa en la percepción del gerente sobre su actividad innovadora. En nuestro caso, basamos la percepción del director de los nidos. Se plantearon propuestas donde el director debía asignar un grado de importancia a los cambios o mejoras en su institución dentro de los dos últimos años. Los valores dados en esta pregunta fueron graduados en una escala de Likert según la importancia de los cambios o mejoras, donde 1 es poco importante y 5 muy importante. Para evaluar el factor innovación, la encuesta se basó en los conceptos

explicados en el marco teórico de la AECA (1995) en donde se clasifica la innovación en tecnológica y organizacional mostrados a continuación:

Tabla 3. Preguntas de innovación de la encuesta

Tipos de Innovación	Pregunta: Indique cuál ha sido el grado de innovación realizado en su empresa en los dos últimos años
Innovación en producto/servicio	Cambios o mejoras en productos o servicios existentes
	Comercialización de nuevos productos/servicios
Innovación en procesos	Mejoras o cambios en los procesos productivos
	Adquisición de nuevos equipos
Innovación en gestión	Gestión de dirección
	Compras y aprovisionamientos
	Comercial y ventas

Fuente: Elaboración propia, basada en Cultura, Innovación, Intraemprendimiento y Rendimiento en las MIPYME de Colombia, Gálvez E. (2011)

Por otro lado, para analizar la segunda variable, cultura intraemprendedora, se preguntó el grado de acuerdo frente a situaciones propuestas, con una escala de Likert del 1 al 5, donde 1 significa nada de acuerdo y 5 totalmente de acuerdo. Las propuestas del instrumento se basaron en la revisión de trabajos teóricos y empíricos para un cuestionario que contempla cinco elementos. En primer lugar, la autonomía para los colaboradores; en segundo lugar, la tolerancia al riesgo y errores; en tercer lugar, las compensaciones e incentivos; en cuarto lugar, el trabajo en equipo y en quinto lugar el soporte de la gerencia y la flexibilidad. A continuación, se encontrarán las preguntas utilizadas en la encuesta:

Tabla 4. Preguntas de la cultura intraemprendedora de la encuesta

Características C.I.	Preguntas de la encuesta
Autonomía para los colaboradores.	¿En su organización es permitido que los funcionarios inicien algunos proyectos sin tener que consultarlo con los directivos?
	¿En su organización se persuade más que se obliga a los funcionarios para que participen en nuevos proyectos?

	¿Los colaboradores pueden tomar decisiones autónomamente en el desarrollo de los proyectos institucionales?
Tolerancia al riesgo y a los errores	¿En su empresa las personas que toman riesgos son valoradas y bien vistas, aunque algunas veces se equivoquen?
	¿La empresa estimula que los colaboradores tomen riesgos calculados?
Compensación e incentivos	¿En la empresa a las personas que generan o impulsan proyectos novedosos se les reconoce públicamente?
	¿La empresa recompensa económicamente a los colaboradores que generan nuevas ideas o proyectos?
Trabajo en equipo	¿En la organización está bien vista la generación de equipos para asuntos laborales?
	¿La empresa con frecuencia fomenta el trabajo entre colaboradores de diferentes áreas y/o niveles jerárquicos?
Soporte de la gerencia y flexibilidad en la estructura corporativa	¿Es frecuente que las directivas se la jueguen por los proyectos de sus colaboradores?
	¿Existe un programa institucional para fomentar la iniciativa de los colaboradores?
	¿Es frecuente que en la empresa se apoyen nuevos proyectos así no hayan estado en el plan estratégico o el presupuesto previamente aprobado?
	¿Las directivas permiten que los colaboradores usen parte de su tiempo laboral para la planeación y/o el desarrollo de los proyectos auto iniciados?

Fuente: Elaboración propia, basada en Cultura, Innovación, Intraemprendimiento y Rendimiento en las MIPYME de Colombia. Gálvez, E. (2011)

Por último, la variable rendimiento se encuentra en el tercer bloque del cuestionario. Se realizaron preguntas sobre la evolución en los dos últimos años, también medidas en una escala de Likert donde el valor de 1 era muy desfavorable y el valor 5 muy favorable. Esta parte se basó en la teoría de Quinn y Rohrbaugh (1983) la cual se utiliza para correlacionar el rendimiento con variables como la innovación (Bastida y García, 2005; Maldonado et al., 2009; Van Auken, Madrid-Guijarro, y Garcia-Perez-de-Lema, 2008), la transferencia de conocimientos y la cultura organizacional (Tseng, 2010). Esta metodología basa su análisis en tres ejes. El primero, está relacionado con la organización desde dentro y fuera de ella. El

segundo se centra en la estructura organizacional, desde la flexibilidad hasta la estabilidad. Por último, el tercer eje se centra en la relación con los medios y fines organizacionales.

Tabla 5. Preguntas de rendimiento de la encuesta

Tipos de Modelos de Rendimiento	Pregunta: Identifique cuál ha sido la evolución de los siguientes aspectos en su empresa en los dos últimos años
Modelo de proceso internos	Mejora en la calidad del producto/servicio
	Mejora en la coordinación de procesos internos
	Mejor organización de las tareas del personal
Modelo de sistemas abiertos	Aumento de la satisfacción de los clientes
	Incremento de la habilidad de adaptación a las necesidades del mercado
	Mejora de la imagen de la empresa y de su servicio
Modelos racionales	Incremento de la cuota de mercado
	Incremento de la rentabilidad
	Incremento de la productividad
Modelo de relaciones humanas	Aumento de la motivación de los trabajadores
	Reducción de la rotación de personal
	Reducción de ausentismo laboral

Fuente: Elaboración propia, basada en Cultura, Innovación, Intraemprendimiento y Rendimiento en las MIPYME de Colombia. Gálvez, E. (2011)

2. Procedimiento de recolección de datos y análisis

Primero, se definió el tamaño de la muestra del estudio. El número de nidos como muestra a encuestar fueron 56. El procedimiento estadístico para hallar este número se encuentra en el capítulo IV “Desarrollo”. Una vez definido el tamaño de la muestra del estudio, se procedió a la recolección de datos de las I.E.I.P de la UGEL 03. Se realizaron encuestas a directores de las I.E.I.P. en campo durante el periodo de noviembre y diciembre del 2017.

Durante el proceso se tuvo dificultades debido a que las fechas en las que se encuestó son meses en los cuales los nidos se encuentran con muchas actividades por cierre del año escolar y los directivos en su mayoría no disponían de tiempo para ser encuestados.

Posteriormente, se inició buscando la información de contacto de los nidos. Luego, estos fueron contactados por medio de correos electrónicos y llamadas telefónicas en las cuales se explicaba el objetivo de la encuesta y se coordinaba para agendar visitas breves para encuestar o que respondan la encuesta vía on-line. Luego de unas semanas, las respuestas a las solicitudes hechas no eran positivas por lo mencionado en el párrafo anterior, por este motivo, a finales de noviembre e inicios de diciembre se propuso un plan de trabajo diferente. Ubicamos en la lista los nidos seleccionados al azar que no aceptaron responder la encuesta y se tomó por orden el siguiente en la lista para que no deje de ser una muestra aleatoria y así sucesivamente hasta que se encontrara quien aceptaba a responder. Para ello, se dividió los distritos pertenecientes a la UGEL 03 y se realizó visitas personales sin reuniones agendadas a la espera que los directores disponibles en esos momentos puedan ser encuestados, siempre presentando una carta de presentación (anexo 3) y carnés universitarios para seguridad de los encuestados. De esta manera la recolección de datos fue más efectiva y rápida. El proceso de recolección de datos fue realizado a 62 empresas de las cuales 57 encuestas fueron válidas. Se consideró como encuesta válida aquellas en las que se respondieron todas las preguntas.

El siguiente paso sería el análisis de las respuestas de los encuestados. Para ello se utilizó el programa estadístico IBM SPSS Statistics. Con las corridas en el sistema, se procesaron los números, se dio respuesta al objetivo y se logró definir la ecuación lineal que daría respuesta a las hipótesis. Luego de obtener el resultado a las hipótesis y a los objetivos, se analizaron y explicaron los resultados.

Capítulo 4. Desarrollo

1. Aplicación

1.1 Diseño de la investigación

La investigación realizada tiene un enfoque cuantitativo, ya que representa un conjunto de procesos. Como lo indicó Hernández, Fernández, y Baptista (2014) se puede afirmar que los pasos seguidos para este trabajo son secuenciales y cada parte precede a la siguiente. Asimismo, la recolección se basa en instrumentos estandarizados uniformes; para todos los casos se tienen datos por medio de la observación, medición y documentación. Se utilizó un instrumento que fue validado en un estudio anterior. También, se representan los datos en forma de números, los cuales son analizados estadísticamente. (Hernández, 2014) Además, tiene un enfoque no experimental, ya que esta tesis se realizó sin manipular deliberadamente las variables independientes con la finalidad de ver su relación sobre otras variables.

Se utilizó el diseño transversal. Como mencionó Malhotra (2008) en un diseño transversal simple se extrae una única muestra de encuestados de la población meta y se obtiene información de esta muestra una sola vez. Por último, se tiene un alcance correlacional, ya que se asocian conceptos o variables que permiten dar predicciones de relación entre conceptos y variables. “La investigación correlacional tiene, en alguna medida, un valor explicativo, aunque parcial, ya que el hecho de saber que dos conceptos o variables se relacionan aporta cierta información explicativa.” (Hernández, 2014)

1.2 Población y selección de la muestra

Antes de explicar la población y muestra se debe definir estos términos. Según Díaz Narváez (2009) se puede definir población como la totalidad o conjunto de individuos de interés susceptibles de presentar una o varias características en común que estén claramente definidas. Por consiguiente, para la presente tesis se consideró como población a las Instituciones Educativas Iniciales Privadas (I.E.I.P), escolarizadas en estado activo de la

UGEL 03 de Lima Metropolitanas en el 2016. La UGEL es la Unidad de Gestión Educativa Local de cada provincia. Es una unidad del ministerio de educación que coordina, dirige y evalúa las actividades educativas y administrativas de todas las I.E. de su jurisdicción. Están divididas geográficamente y en Lima Metropolitana existen siete. La UGEL 03 reúne los distritos de: Breña, Cercado de Lima, Jesús María, La Victoria, Lince, Magdalena, Pueblo Libre, San Isidro y San Miguel (MINEDU, 2017g). Se escogió esta UGEL debido a que los casos de éxito en innovación destacados en el mercado de servicio se encontraban en más de un distrito del grupo cómo se detalla en el marco teórico, siendo éstos los distritos Magdalena del Mar, Pueblo Libre, Jesús María, San Miguel y San Isidro. Por ello, se elige este grupo ya que, de los nueve distritos, en cinco se conocía que había innovación, dejando aún distritos a investigar para conocer la realidad y sea una muestra no homogenizada solo con distritos de casos de éxito.

Para este estudio puntual, se separaron a los Colegios que cuentan con Educación Inicial, dado que la administración y gestión de estas instituciones es diferente a la gestión en un Centro de educación que trabajan exclusivamente con niños menores de 5 años.

Así mismo, se eligió encuestar exclusivamente a los directores de las I.E.I.P. puesto que solo las funciones de un director pueden dar respuesta a preguntas de planificación o estrategias como se plantean en el cuestionario. Según el marco del buen desempeño directivo del Minedu, citan la investigación de Leithwood (2006) donde se describen cuatro tipos de prácticas del director, las cuales se detallaran junto con las variables que serán medidas en cada una de ellas:

Tabla 6. Prácticas del director de Leithwood y variables del cuestionario involucradas

Prácticas del Director	Variable involucrada
Establecer una dirección (visión, expectativas, metas del grupo)	Cultura Intraemprendedora y rendimiento
Desarrollar al personal	Cultura Intraemprendedora
Rediseñar la organización	Rendimiento
Gestionar los programas de enseñanza y aprendizaje	Innovación

Fuente: Elaboración propia, basada en El marco del buen desempeño directivo. MINEDU. (2017)

En adición, el Ministerio de Educación también utiliza las teorías de Bolivar (2010). Las prácticas se relacionan con las variables del cuestionario:

Tabla 7. Prácticas del director de Bolívar y variables del cuestionario involucradas

Prácticas del Director	Variable involucrada
Establecimiento de metas y expectativas	Cultura Intraemprendedora y rendimiento
Obtención y asignación de recursos de manera estratégica	Rendimiento
Planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo	Innovación, rendimiento y cultura intraemprendedora
Promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo profesional del profesorado	Cultura intraemprendedora e innovación
Aseguramiento de un entorno ordenado y de apoyo	Cultura intraemprendedora

Fuente: Elaboración propia, basada en El marco del buen desempeño directivo. MINEDU. (2017)

Por lo antes expuesto, el director cuenta con las herramientas necesarias para contestar la encuesta. Además, sobre las preguntas de intraemprendimiento, si bien miden la cultura de una empresa, éstas deben ser respondidas por un director ya que un colaborador, o para el caso del sector educación, un docente, sólo podría identificar la actividad, beneficio o bienestar más no la planificación o estrategias que se generan alrededor de lo que cada ítem planteado en la encuesta busca responder, como por ejemplo la existencia de un programa institucional para el fomento de iniciativas, apoyo a nuevos proyectos autoiniciados por colaboradores fuera del presupuesto, etc.

Para la investigación se utilizó la base de datos de la Unidad Estadística Educativa (ESCALE) donde se puede observar que la población inicial es de 543 instituciones que cuentan con el servicio de gestión educativa privada de nivel inicial escolarizadas en estado activo (Ministerio de Educación [MINEDU]). Para separar a los colegios se realizó un filtro inicial por distritos utilizando la herramienta de Consulta RUC SUNAT de la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT), de la mano con la información encontrada en internet como páginas Webs de las instituciones y páginas de Facebook de los colegios. Luego de este filtro se obtuvo una población de 325 nidos especializados en educación a niños menores de 5 años (Anexo 3). La selección de la muestra fue obtenida a través de un muestreo probabilístico aleatorio simple para no sesgar el estudio. Para determinar el tamaño de la

muestra se utiliza la fórmula para poblaciones finitas tomado de Anderson, Sweeney, y Williams (2004):

$$n = \frac{N \times Z_{1-\alpha/2}^2 \times \sigma^2}{(N-1) \times e^2 + Z_{1-\alpha/2}^2 \times \sigma^2}$$

Dónde:

Z = Valor de la distribución normal estándar para un nivel de confianza deseado.

N = Tamaño de la población.

O = desviación estándar de la población.

e = Error de estimación a nivel de precisión.

Para la presente investigación N toma el valor de 325, ya que es la cantidad de nidos especializados en gestión educativa inicial privada, escolarizada y en estado activo a niños menores de 5 años. Z para un nivel de confianza de 90% es igual a 1.645, para O se asume el valor de 0.50. El error e que estamos dispuestos a aceptar es 10%. Por lo tanto, el tamaño de la muestra es de 56 nidos.

El tamaño de la muestra utilizado es resultado de dos escenarios específicos. El primero, se refiere a la limitación en el tiempo al ser una recolección de datos en campo; el cual se detalló anteriormente en el capítulo III, parte 2 denominado Procedimiento de recolección de datos y análisis. El segundo, tiene relación con el sector estudiado, en donde se ha realizado por primera vez un estudio con un enfoque empresarial en las I.E.I.P de la UGEL 3.

Lo antes expuesto, se fortalece con la teoría brindada por Hertzog (2008), “dadas las limitaciones de tamaño y la naturaleza exploratoria de un estudio piloto, los intervalos de confianza convencionales del 95% pueden ser irrealmente estrictos, entonces el 90% y el 68% de intervalo pueden ser también presentados con una interpretación”. Por esta razón, es permisible usar el 90% de intervalo de confianza con una tolerancia de error de 10% que hizo posible considerar 56 encuestas válidas.

Capítulo 5. Análisis de resultados

1. Características de los encuestados

Para poder describir la estructura de los datos generales de los encuestados es importante mencionar que la presente investigación se realizó sobre una muestra de 56 I.E.I.P de la UGEL 03 de Lima Metropolitana, las cuales fueron seleccionadas a través de un muestreo aleatorio simple. De estas instituciones se puede afirmar que el 82.1% tiene una participación familiar y el director es un miembro de la familia. Asimismo, el 96.4% de los encuestados son mujeres y solo un 3.6% representa a los directores hombres. Además, respecto a los años de funcionamiento de las instituciones que se encuentran activos en el mercado se realizó el siguiente gráfico para contabilizar la cantidad de estas, agrupando los años de funcionamiento de la siguiente manera:

Gráfico 5: IEIP encuestadas por años de funcionamiento

Fuente: Elaboración propia, basada en respuestas de la encuesta de la presente investigación
(2017)

Por otro lado, en base al número de colaboradores, se pudo observar que 22 nidos cuentan con un rango de trabajadores de entre 0 y 10. De igual manera los nidos con un rango de

empleados entre 10 y 20, las instituciones con 20 a 30 colaboradores son 9, mientras que dos cuentan con un intervalo de 30 a 40 trabajadores y solo 1 tiene 50 a 60.

2. Análisis descriptivo

En el siguiente apartado se detallan los estadísticos descriptivos para la innovación, y la cultura intraemprendedora segregada en sus cinco características. Según Anderson et. al. (2004), “los estadísticos descriptivos son métodos numéricos para resumir datos, mismos que son eficaces para redactar informes” (p.73). Entre los estadísticos utilizados para interpretar los datos obtenidos, se utilizaron el promedio y la desviación estándar. Además, se calculó el coeficiente de variación (CV), el cual indica el número de veces que la desviación estándar contiene a la media (Vargas, 1995) y que al ser una cantidad adimensional, permite comparar la dispersión entre diferentes grupos (Anderson et al., 2004). Ya que las clasificaciones de CV pueden ser subjetivas (Gomes, 2000), se construyó una categorización en donde los valores menores a 10% son considerados bajos, mayores de 10% hasta 30% medios y mayores a 30% altos. En adición, se explicará el número de años funcionando tomando en consideración la innovación, cultura intraemprendedora y el rendimiento global.

Según Daft (1998) el ciclo de vida de una empresa está dividido en cuatro etapas, la primera es denominada etapa empresarial, considerada como el inicio de las operaciones, se caracterizan por ser empresas familiares, pequeñas o medianas. Presenta una estructura flexible y un tanto informal, es una estructura centralizada. La segunda es la etapa administradora, es aquí donde se formalizan las políticas y procedimientos y se va generando una cultura organizacional donde empieza a tomar importancia el trabajo en equipo. La tercera etapa es de expansión descentralizada, esta se caracteriza por desarrollar una unidad descentralizada con autonomía. La cuarta etapa se denomina Etapa global, la cual presenta economías de escala (Huamán y Ríos, 2011). Bajo estos conceptos, se espera analizar si existe alguna diferencia entre los nidos con más años en el mercado contra los que se encuentran en un ciclo de vida inicial.

Gráfico 6. Promedio general por variable según años en el mercado

Fuente: Elaboración propia, análisis descriptivo (2017)

Los resultados de la innovación muestran una media para el conjunto de respuestas de 3.35. Es decir, de los 56 encuestados, el promedio de las respuestas se encuentra entre 3 y 4. Por ende, los cambios o mejoras realizadas dentro de los dos últimos dos años han sido casi indispensables para las I.E.I.P, las cuales han innovado en procesos, servicios y/o en gestión. La característica ‘trabajo en equipo’ cuenta con el mayor promedio de grado de acuerdo (4.28), demostrando así que los directivos están muy de acuerdo con que los docentes trabajen en conjunto para lograr las metas planteadas. Asimismo, de esta variable las instituciones que cuentan con 23 años a más en el mercado tienen un mayor promedio de aceptación por las actividades grupales. Luego se encuentran el ‘soporte de la gerencia y flexibilidad’ con una media de 3.89; siendo las instituciones con menor antigüedad (1 a 11 años) las que cuentan con el mayor promedio del grupo. La variable ‘compensación e incentivos’ cuenta con un promedio general de 3.82 y ‘tolerancia al riesgo y a los errores’ con 3.59 siendo estas tres características en la que los encuestados no se encontraban ni totalmente de acuerdo ni en total desacuerdo. Por último, la ‘autonomía para los colaboradores’ tuvo una diferencia con una media de 2.88 que representa un grado de desacuerdo en los nidos encuestados. En aquellas instituciones con 12 a 22 años de funcionamiento, el promedio es el más bajo en comparación a aquellos con 1 a 11 años en el mercado y a aquellos nidos con 23 a más años. Esto se debe, a que diversas instituciones comentan que, dado que el negocio se basa en el cuidado y enseñanza de los nidos, se debe tener un currículo y formas ya establecidas para realizar la actividad pedagógica.

La media del rendimiento fue de 4.13, mostrando que los directivos han mantenido un rendimiento de su empresa favorable. Siendo las instituciones con mayor tiempo en el mercado (23 a más) las que cuentan con mejor rendimiento, seguidas de los nidos con 1 a 11 años trabajando y por ultimo las que cuentan con 12 a 22 años de funcionamiento.

Tabla 8. Estadísticos de las variables por años de funcionamiento

	Rango	1	12	23
	Años	11	22	43
Rendimiento Global	Promedio	4.13	4.04	4.23
	Desv. Est.	0.41	0.38	0.5
	CV	9.93%	9.41%	11.82%
Innovación	Promedio	3.56	3.12	3.37
	Desv. Est.	0.9	0.9	0.77
	CV	25.28%	28.85%	22.84%
CI_Autonomía para los colaboradores	Promedio	2.69	3.06	2.79
	Desv. Est.	0.83	0.67	0.82
	CV	30.86%	21.90%	29.39%
CI_Tolerancia al riesgo y errores	Promedio	4	3	3.79
	Desv. Est.	0.56	0.94	1.04
	CV	14%	31.33%	27.44%
CI_Compensación e incentivos	Promedio	3.75	3.83	3.88
	Desv. Est.	1.22	0.85	0.71
	CV	32.53%	22.19%	18.29%
CI_Trabajo en equipo	Promedio	4.29	4.11	4.45
	Desv. Est.	0.5	0.58	0.74
	CV	11.66%	14.11%	16.62%
CI_Soporte de la gerencia y flexibilidad	Promedio	4.17	3.73	3.79
	Desv. Est.	0.47	0.89	0.87
	CV	11.27%	23.86%	22.95%

Fuente: Elaboración propia, análisis descriptivo (2017)

Para la variable rendimiento global, se analizaron los resultados obtenidos; los nidos que tenían hasta 22 años las respuestas tuvieron un CV bajo y para los que tenían de 23 hasta 43 un CV medio. Esto quiere decir que, las mediciones sobre el rendimiento global han sido casi homogéneas respecto a los años de funcionamiento de los nidos. Sobre la variable innovación, todos los rangos de años de funcionamiento presentaron CV medio (entre 20% a 30%). Respecto a la variable CI_Autonomía para los colaboradores, los nidos en el rango de 1 a 11 años de funcionamiento obtuvieron un CV alto, mientras que los nidos entre los 12 a 43 años tuvieron un CV medio. Por lo tanto, para esta variable se puede entender que no implica mucho los años de funcionamiento pues de igual manera las mediciones tienden a ser heterogéneas. Siguiendo con las variables, la CI_Tolerancia al riesgo y errores, cuando los nidos se encontraban entre los rangos de 1 a 11 años y de 23 a 43 años obtuvieron un CV medio, a diferencia de los nidos del rango 12 a 22 años que tienen un CV alto sobre la variable. Por otro lado, para la variable CI_Compensación e incentivos, los nidos entre 1 a 11 años muestran un CV alto y para los nidos de 12 a 43 años CV medio. Por último, para las dos últimas variables CI_Trabajo en equipo y CI_Soporte de la gerencia y flexibilidad los CV fueron medios en todos los rangos de años de funcionamiento.

3. Análisis correlacional

Para iniciar el análisis de correlación, es importante verificar la normalidad de las variables. Por ello, iniciamos este análisis con la prueba de Kolmogorov. Según el InnovaMIDE (2010) “La prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra es un procedimiento de "bondad de ajuste", que permite medir el grado de concordancia existente entre la distribución de un conjunto de datos y una distribución teórica específica. Su objetivo es señalar si los datos provienen de una población que tiene la distribución teórica especificada, es decir, contrasta si las observaciones podrían razonablemente proceder de la distribución especificada.”

Tabla 9. Prueba de Kolmogorov-Smirnov

Pruebas de normalidad			
	Kolmogorov-Smirnov ^a		
	Estadístico	Gl	Sig.
InnGlob	.081	56	,200*
RenGlob	.118	56	.051

CI_Aut	.128	56	.024
CI_Tol	.193	56	.000
CI_Com	.184	56	.000
CI_Tra	.203	56	.000
CI_Sop	.191	56	.000
*. Esto es un límite inferior de la significación verdadera.			

Fuente: Elaboración propia, análisis correlacional (2017)

Según la teoría, si el valor de la significancia es menor que 0.05 la distribución no es normal. (InnovaMIDE, 2010) En base a esto, se observa que, para todas las variables, con excepción de la innovación, no se presenta una distribución normal. Ante estos resultados, es necesario realizar el análisis de correlación de Spearman. Además, se mostrará de manera gráfica la relación que existe entre las variables se construyeron gráficos de dispersión en cada caso.

Tabla 10. Prueba de Correlación de Spearman

Correlaciones

Rh0 de Spearman		RenGlob	InnGlob
CI_Aut	Coeficiente de correlación	-.008	.141
	Sig. (bilateral)	.955	.300
CI_Tol	Coeficiente de correlación	,399**	,408**
	Sig. (bilateral)	.002	.002
CI_Com	Coeficiente de correlación	,423**	,284*
	Sig. (bilateral)	.001	.034
CI_Tra	Coeficiente de correlación	,403**	,310*
	Sig. (bilateral)	.002	.020
CI_Sop	Coeficiente de correlación	,434**	,428**
	Sig. (bilateral)	.001	.001
*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).			
**. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).			

Fuente: Elaboración propia, análisis correlacional (2017)

Tabla 11. Valor de “r” en Correlación de Spearman

Valor de r	Fuerza de relación
±1,0 a ±0,5	Fuerte

$\pm 0,5$ a $\pm 0,3$	Moderada
$\pm 0,3$ a $\pm 0,1$	Débil
-0,1 A 0,1	Ninguna o muy débil

Fuente: Elaboración propia, basada en La Correlación estadística. (2009) Explorable.com

Antes de comenzar con la interpretación de los resultados de la correlación, es importante definir los dos conceptos que se utilizan en este bloque. En primer lugar, la correlación “r” se define como una técnica estadística que permite definir si existe una relación entre dos variables (explorable.com, 2009). Asimismo, “una correlación estadísticamente significativa quiere decir que en una muestra semejante encontraríamos una correlación entre las dos variables distinta de cero (pero no necesariamente de una magnitud parecida). Podemos extrapolar el hecho de la relación, no su magnitud” (Morales, 2011)

Para la primera parte del presente bloque, se tomó la variable independiente rendimiento global y se analizaron los resultados con cada variable dependiente de Intraemprendimiento (Autonomía para los trabajadores, Tolerancia al riesgo y a los errores, compensación e incentivo, Trabajo en equipo y Soporte de la gerencia y flexibilidad en la estructura). Para el segundo bloque, se realizó el mismo análisis, pero en esta ocasión se consideró sólo la variable Independiente innovación.

Para la variable dependiente rendimiento global, se observó que la variable dependiente tolerancia al riesgo y a los errores cuenta con una correlación moderada de 0.399 significativa ($P < 0.05$). Esto se puede interpretar de la siguiente manera: al generar un incremento en la tolerancia al riesgo y los errores habrá un aumento moderado en el rendimiento global. Lo que se puede explicar con la información que brindaron los directores durante la encuesta. Por un lado, se tiene el ámbito de educación, al profesor se le apoya en caso de algún error en la parte pedagógica, ya que se puede subsanar el error a lo largo del año. Sin embargo, en el ámbito de cuidado a los niños, las profesoras son conscientes que, ante cualquier situación específica, es necesario involucrar a los padres de familia o directora ante cualquier decisión sobre los alumnos. Esto último, se debe principalmente a que cualquier malentendido o accidente en este ámbito, puede perjudicar la imagen del nido, afectando directamente en el rendimiento.

Por otro lado, para la variable compensación e incentivos, se identificó una correlación moderada de 0.423 significativa ($P < 0.01$). Con esto se observa que al aumentar esta variable, el rendimiento aumenta moderadamente. Para los directores, este punto tuvo respuestas

bastante variadas debido a que brindan diferentes tipos de compensaciones dependiendo el nido. En los casos de aquellos establecimientos con incentivos, comentan que las profesoras tienden a sentir que su trabajo es valorado al recibir alguna bonificación u incentivo por algún logro. Por tal razón trabajan con mayor motivación, lo que se transmite directamente en los niños y a su vez a los padres de familias.

En adición, se analizó la correlación de trabajo en equipo y soporte de la gerencia sobre rendimiento global. Notando que el r es de 0.403 significativo ($P < 0.01$). Para interpretar este resultado se puede afirmar que cuando se fomenta el trabajo entre colaboradores de diferentes áreas el rendimiento global del nido aumente moderadamente. Los directores afirman que en todos los casos en los nidos se presentan varias actividades que requieren que los profesores trabajen en conjunto para lograr los objetivos que cada periodo necesita.

Por último, al momento de analizar la variable flexibilidad en la estructura se pudo observar que se cuenta con una correlación significativa de 0.434 ($P < 0.01$). Lo que demuestra que cuando el nido apoya nuevos proyectos el rendimiento global tenderá a aumentar moderadamente.

Gráfico 7. Gráficos de dispersión para rentabilidad global

NOTA: Gráfico de dispersión de la rentabilidad global vs. las características de la cultura intraemprededora. La recta representa una regresión.

Fuente: Elaboración propia (2017)

Asimismo, al momento de analizar la correlación entre la variable Tolerancia al riesgo y errores, se observó que existe una correlación moderada significativa de $r=0.408$ con la variable independiente Innovación ($P < 0.01$). Lo que indica que cuando aumenta esta variable, la innovación aumente moderadamente. Esto se explica, porque al brindarle al profesor la libertad de experimentar en la parte de educación, con el soporte de la dirección en caso cometan algún error, genera en ellos una libertad creativa que les permiten innovar en formas de enseñarles a los alumnos de una manera más eficaz.

Por otro lado, al momento de observar la variable dependiente trabajo en equipo, se obtuvo que existe una correlación baja significativa, demostrando que, al momento de aumentar el trabajo en equipo, se genera un leve aumento en la innovación. Los directores en varias ocasiones comentaron que al trabajar en conjunto la creatividad y técnicas nuevas se generan de forma más espontáneas y son mejoradas con ayuda del grupo.

Por último, para la variable Soporte de la gerencia y flexibilidad en la estructura corporativa mostró una correlación moderada de 0.428 significativa. Esto indica que cuando aumenta el apoyo a nuevas ideas o proyectos, o se aumente la iniciativa de los colaboradores la innovación aumentara moderadamente. Según los directores encuestados, esto se da principalmente, porque al darle esta flexibilidad, la organización presenta una estructura más plana, lo que genera menos trabas al momento de generar una mejora en el servicio o proceso por parte de los profesores.

Gráfico 8. Gráficos de dispersión para innovación global

NOTA: Gráfico de dispersión de la innovación global vs. las características de la cultura intraempresarial. La recta representa una regresión.

Fuente: Elaboración propia (2017)

Capítulo 6. Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones

- El sector de la educación es un mercado atractivo empresarialmente a nivel mundial. Publicaciones en Estados Unidos invitan a emprender en centros de educación inicial y en Lima Metropolitana los locales han ido incrementando con los años, innovando con propuestas mejores en calidad del servicio como metodologías de aprendizaje donde el principal protagonista es el niño y no sólo el currículo escolar.
- Las I.E.I.P. no sólo se preocupan por el aspecto pedagógico, sino también de la gestión corporativa. En la gestión para innovar y tener un rendimiento global las empresas pueden adoptar una cultura intraemprendedora.
- La cultura intraemprendedora da lugar a que en la empresa los colaboradores puedan emprender en nuevos proyectos y sus aportes construyan una empresa rentable y diferenciada por su innovación. Se divide en cinco características: Autonomía para los colaboradores, Tolerancia al riesgo y errores, Compensación e incentivos, Trabajo en Equipo y Soporte de la gerencia y flexibilidad en la estructura corporativa.
- Se analizó los coeficientes de variación de las variables en base a los años de funcionamiento de las IEIP. Las mediciones sobre el rendimiento global han sido casi homogéneas, es decir no ha habido una mayor dispersión. En la variable innovación, los resultados tuvieron un coeficiente medio en todos los rangos de año de funcionamiento.
- Para las variables de la cultura intraemprendedora los valores de coeficiente de variación obtenidos fueron entre medios y altos, por ende podemos decir que para esta variable la antigüedad de funcionamiento de un nido no tiene implicancia en los resultados pues los directores dieron respuestas que nos dieron mediciones heterogeneas.
- Se realizaron promedios de las variables conforme a los años de funcionamiento. Los nidos con mayor cantidad de años obtuvieron mayor promedio en rendimiento e innovación global. Hallazgos importantes a considerar ya que los nidos con mayor

antigüedad consideran la evolución de su rendimiento ligeramente mejor a los de menor antigüedad y que al estar tanto tiempo en el mercado sus clientes apreciaban las mejoras que iban realizando, pues de lo contrario no podían hacer una competencia fuerte a los nuevos nidos que venían con atractivas propuestas en sus servicios.

- Las variables que tienen una relación moderada con el rendimiento global son la Tolerancia al riesgo y errores, Compensaciones e incentivo, trabajo en equipo y soporte de la gerencia y flexibilidad en la estructura corporativa. Ante esto, podemos afirmar que la hipótesis 1 se valida parcialmente ya que de cinco características de la cultura intraemprendedora, cuatro tienen relación moderada con el rendimiento global.
- Las variables que tienen una relación moderada con la innovación son la tolerancia al riesgo y errores, trabajo en equipo y soporte de la gerencia y flexibilidad en la estructura corporativa. Ante esto podemos afirmar que la hipótesis 2 se valida parcialmente ya que de cinco características de la cultura intraemprendedora, tres de ellas tienen una relación moderada positiva y significativa ante la innovación.
- Si bien es cierto que los resultados son novedosos, debemos tomar en cuenta que el instrumento empleado se ha usado en el sector hotelero y por ello se debe considerar que para el sector educacional las relaciones de los resultados de las variables pueden ser distintas a las del estudio tomado; por lo tanto las correlaciones pueden ser bajas, sumado a lo ya mencionado sobre la cantidad baja de muestra.

Recomendaciones

- Se recomienda realizar futuros estudios para corroborar el impacto de la cultura intraemprendedora sobre el rendimiento e innovación de las I.E.I.P, donde se estudien nuevas variables, en diferentes localidades de Perú. Es importante mencionar que las variables con mayor correlación deben ser consideradas, pues un cambio en ellas afecta el rendimiento y la innovación de manera moderada.
- Al ser este un primer estudio con las limitaciones antes expuestas. Se recomienda que para obtener un resultado estadístico más concluyente en un futuro estudio se debería utilizar una muestra mayor, con un nivel de confianza del 95%, el cual permitirá realizar otro tipo de análisis como una regresión lineal para estimar influencia de cada variable y

correlaciones más altas. Esto a su vez permitirá brindar una mejora a las conclusiones del estudio.

- La contribución de esta investigación al contexto de la Instituciones Educativas Iniciales Privadas en la UGEL 03 es relevante y tiene implicaciones importantes, ya que en Perú los nidos considerados emblemáticos son aquellos que requieren incurrir en innovación de servicios mediante capacitación de los docentes, nuevas metodologías de aprendizaje, recursos y estructura física, analizando la satisfacción de los clientes referente a lo que ya se está ofreciendo contra los nuevos servicios que ya se encuentran en el mercado. Para lograr esto, se requiere evaluar más a fondo las características del intraemprendimiento para comprender como se puede impactar en un mejor rendimiento en este tipo de negocios.
- Es relevante hacer una evaluación profunda del rendimiento e innovación en los nidos, no solo enfocar los estudios en el lado pedagógico sino también empresarial. Por esto se recomienda no dejar de lado la gestión empresarial en la evaluación del negocio.

Referencias bibliográfica

5 puntos para impulsar la innovación en el emprendimiento. (22 de abril del 2015). *Forbes México*. Recuperado de <https://www.forbes.com.mx/5-puntos-para-impulsar-la-innovacion-en-el-emprendimiento/>

A Buscar Colegio. (14 de noviembre del 2017). *Metodologías: Método de Enseñanza: Montessori*. Recuperado de http://www.abuscarcolegio.com/metodologia_montessori.html

AECA. (1995). *La innovación en la empresa: factor de supervivencia. Principios de organización y sistemas*. Madrid: Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas.

Amit, R. (1997). *Charla de intraempresario*. Charla presentada en la Conferencia Internacional de Emprendimiento, Sydney.

Ander-Egg, E., & Aguilar, M. J. (2001). *El trabajo en equipo*. México: Editorial Progreso.

Anderson, D. R., Sweeney, D. J., & Williams, T. (Eds.). (2004). *Essentials of modern business statistics with Microsoft Excel* (6th ed.). Mason, OH: South-Western.

Araujo, J., & Brunet, I. (2012). *Compromiso y competitividad en las organizaciones*. Tarragona: Publicacions URV.

- Bastida, F., & García, D. (2005). *Efectos de la innovación y los sistemas de control de gestión sobre el rendimiento de la pyme*. Charla presentada en la Armonización y gobierno de la diversidad: XIII Congreso AECA, Oviedo, España.
- Bedoya, M., Toro, I., & Arango, B. (2017). Emprendimiento Corporativo e Innovación: Una Revisión y Futuras Líneas de Investigación. *Revista ESPACIOS*, 38(17), 20-37.
- Beginners Foundation. (29 de diciembre del 2017). *Home*. Recuperado de <https://www.facebook.com/beginnersfoundation>
- Bennis, W., & Nanus, B. (Eds.). (1985). *Leaders: The Strategies for Taking Charge*. New York: Harper & Row.
- Biery, M. (15 de junio del 2014). Growth In U.S. Day Care Businesses. *Forbes*. Recuperado de <https://www.forbes.com/sites/sageworks/2014/06/15/heres-the-growth-chart-on-day-care-businesses/#32d92a0d1ce0>
- Boynton, P. M., & Greenhalgh, T. (2004). Selecting, designing, and developing your questionnaire. *BMJ: British Medical Journal*, 328(7451), 1312–1315.
- Bruno Giuffra, cómo deja el Ministerio de la Producción. (25 de mayo del 2017). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/bruno-giuffra-deja-ministerio-produccion-135872>
- Cardon, M. S., & Stevens, C. E. (2004). Managing human resources in small organizations: What do we know? *Human Resource Management Review*, 14(3), 295-323. doi: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2004.06.001>
- Chakrabarti, A. K., & Hauschildt, J. (1989). The division of labour in innovation management. *R&D Management*, 19(2), 161-171. doi: 10.1111/j.1467-9310.1989.tb00636.x
- Corbett, A., Covin, J. G., O'Connor, G. C., & Tucci, C. L. (2013). Corporate Entrepreneurship: State-of-the-Art Research and a Future Research Agenda. *Journal of Product Innovation Management*, 30(5), 812-820. doi: 10.1111/jpim.12031
- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1991). A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 16, 7-25.
- Díaz Narváez, V. P. (2009). *Metodología de la investigación científica y bioestadística: para médicos, odontólogos y estudiantes de ciencias de la salud* (2da ed.). Santiago: RIL Editores.
- Disanedu. (29 de diciembre del 2017). *Método Dorman*. Recuperado de <http://www.disanedu.com/index.php/metodo-glenn-doman>
- Dobbs, R., & Koller, T. (2006). La medición del rendimiento a largo plazo. *Harvard-Deusto Finanzas & Contabilidad*(69), 4-12.

Drucker, P. F. (2002). The Discipline of Innovation. *Harvard business review*, 80, 95-104.

Edgar Julian Galvez Albarracin. (2018). Recuperado de <https://www.linkedin.com/in/edgar-julian-galvez-albarracin-a9399451/>

Estudiar.edu.pe. (29 de diciembre del 2017a). *Nidos - Educación Inicial*. Recuperado de <http://www.estudiar.edu.pe/guarderias.html>

Estudiar.edu.pe. (29 de diciembre del 2017b). *Programa Despegar: Método Dorman*. Recuperado de <http://www.estudiar.edu.pe/programas-educativos/169-programa-despegar-metodo-dorman.html>

Estudiar.edu.pe. (29 de diciembre del 2017c). *Proyecto Optimist*. Recuperado de <http://www.estudiar.edu.pe/programas-educativos/168-proyecto-optmimist.html>

Faria Filho, D. E., Dias, A. N., Veloso, A. L. C., Bueno, C. F. D., Couto, F. A. P., Matos Júnior, J. B., Barreto, K.Z.O., Rodrigues, P.A. & Carneiro, W. A. (2010). Classification of coefficients of variation in experiments with commercial layers. *Revista Brasileira de Ciência Avícola*, 12(4), 255-257.

Fundación Argentina María Montessori. (29 de diciembre del 2017). *El método Montessori*. Recuperado de <http://www.fundacionmontessori.org/metodo-montessori.htm>

Gálvez, E. (2011). *Cultura, Innovación, Intraemprendimiento y Rendimiento en las MIPYME de Colombia*. (Tesis Doctoral), Universidad Politécnica de Cartagena, Cartagena. Recuperado de <https://pdfs.semanticscholar.org/7f2f/bf4964c43fb5328e36fa19cd75a37b0a2844.pdf>

Garzón, M. (2004). La innovación intraemprendedora liderada por los gerentes de las Pymes. *Universidad empresa*, 3(6), 74-109.

Google Académico. (2018). Recuperado de <https://scholar.google.com/citations?user=zm2rTd0AAAAJ&hl=es>

Gutiérrez, S., Rubio, M., & Montoya, J. N. (2011). La organización flexible y su influencia en la implantación de prácticas de alto rendimiento: un estudio empírico. *Cuadernos de Estudios Empresariales*, 21, 67-95.

Guzmán, J., & Santos, F. (1999). Hacia un modelo explicativo del empresario de calidad. *Economía Industrial*(325), 133-150.

Heckman, J. J. (2006). Skill Formation and the Economics of Investing in Disadvantaged Children. *Science*, 312(5782), 1900-1902. doi: 10.1126/science.1128898

Helen Doron English Lima. [HelenDoronLima] (26 de mayo del 2017). Curso "Polly, the Collie" [Estado de facebook]. Recuperado de <https://www.facebook.com/HelenDoronLima/videos/992458630884432/>

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (6ta ed.). México: McGraw Hill.

Hertzog, M. A. (2008). Considerations in determining sample size for pilot studies. *Research in nursing & health*, 31(2), 180-191

Huamán Pulgar-vidal, L y Rios Ramos, F., . *Metodologías para implantar la estrategia: Diseño organizacional de la empresa* (2nd ed.). Lima: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.

Huaral: cierran colegio inicial “Estrellita de Belén” tras caída de techo. (23 de abril del 2016). *RPP Noticias*. Recuperado de <http://rpp.pe/peru/lima/huaral-cierran-colegio-inicial-estrellita-de-belen-tras-caida-de-techo-noticia-956391>

Hughes, A. (2001). Innovation and business performance: Small entrepreneurial firms in the UK and the EU. *New Economy*, 8(3), 157-163. doi: 10.1111/1468-0041.00208

Idel Vexler: Desde el 2019 el Currículo Nacional se fortalecerá en Inicial. (30 de noviembre del 2017). *América Noticias*. Recuperado de <http://www.americatv.com.pe/noticias/actualidad/vexler-curriculo-nacional-se-fortalecera-inicial-desde-2019-n301311>

Innovación de procesos: ejemplos | Desarrollo Profesional. (2016). El blog sobre el desarrollo profesional. Retrieved 18 November 2017, from <http://www.escuelamanagement.eu/innovacion-estrategica/innovacion-de-procesos-ejemplos-reales-de-exito>

InnovaMIDE. (2010). www.uv.es/innomide/spss/SPSS/SPSS_0802A.pdf (pp. 1-5). Valencia: Universidad de Valencia. Recuperado a partir de https://www.uv.es/innomide/spss/SPSS/SPSS_0802A.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2017). Más del 60% de las madres del país trabajan [Nota de prensa]. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/mas-del-60-de-las-madres-del-pais-trabajan-9714/>

Jesús María: Nidos serán cuidadosamente supervisados por Defensa Civil. (29 de enero del 2017). *La República*. Recuperado de <http://larepublica.pe/sociedad/843887-jesus-maria-nidos-seran-cuidadosamente-supervisado-por-defensa-civil>

Koontz, H., & Weihrich, H. (Eds.). (1998). *Administración: una perspectiva global* (11a ed.). México: McGraw Hill.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). Principles of marketing (10th ed., pp. 182-183). Boston : Pearson.

Kuratko, D. F., Covin, J. G., & Hornsby, J. S. (2014). Why implementing corporate innovation is so difficult. *Business Horizons*, 57(5), 647-655. doi: <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2014.05.007>

Kyriakopoulos, K., Meulenbergh, M., & Nilsson, J. (2004). The impact of cooperative structure and firm culture on market orientation and performance. *Agribusiness*, 20(4), 379-396. doi: 10.1002/agr.20021

La Correlación Estadística. (2009). Explorable.com. (20 de diciembre del 2017) Recuperado de: <https://explorable.com/es/la-correlacion-estadistica>

Lee, D. Y., & Tsang, E. W. K. (2001). The effects of entrepreneurial personality, background and network activities on venture growth*. *Journal of Management Studies*, 38(4), 583-602. doi: 10.1111/1467-6486.00250

Lusthaus, C., Adrien, M., Anderson, G., Carden, F., & Montalván, G. (2002). *Organizational assessment. A framework for improving performance*. Ottawa/Washington DC: International Development Research Centre e Inter-American Development Bank.

Maldonado, G., Madrid, A., Martínez, M. d., & Aguilera, L. (2009). Los efectos de la innovación en el rendimiento de las MIPYMES de Aguascalientes: una evidencia empírica. *Revista de economía*, 27(73), 49-69.

Malhotra, N. (2008). *Investigación de Mercados*. México: Pearson Education.

Maria Laura Cuya. (2018). Recuperado de <https://www.linkedin.com/in/marialauracuya/>

Mayson, S., & Barrett, R. (2006). The ‘science’ and ‘practice’ of HRM in small firms. *Human Resource Management Review*, 16(4), 447-455. recuperado de: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2006.08.002>

McGrath, R. G., & MacMillan, I. C. (2000). Assessing Technology Projects Using Real Options Reasoning. *Research-Technology Management*, 43(4), 35-49. doi: 10.1080/08956308.2000.11671367

MINEDU. (30 de diciembre del 2017a). *Currículo Nacional*. Recuperado de <http://www.minedu.gob.pe/curriculo/>

MINEDU. (30 de diciembre del 2017b). *Funciones*. Recuperado de <http://www.minedu.gob.pe/p/ministerio-funciones.php>

MINEDU. (30 de diciembre del 2017c). *Magnitudes de la Educación - ESCALE - Unidad de Estadística Educativa*. Recuperado de <http://escale.minedu.gob.pe/magnitudes>

MINEDU. (30 de diciembre del 2017d). *Misión y Visión*. Recuperado de <http://www.minedu.gob.pe/p/ministerio-mision-vision.php>

MINEDU. (30 de diciembre del 2017e). *Oficina de Apoyo a la Administración de la Educación*. Recuperado de <http://www.minedu.gob.pe/oaae/>

MINEDU. (30 de diciembre del 2017f). *Sistema de Información de Apoyo a la Gestión de la Institución Educativa*. Recuperado de <http://siagie.minedu.gob.pe/inicio/>

MINEDU. (30 de diciembre del 2017g). *UGEL 03*. Recuperado de <http://www.ugel03.gob.pe/>

MINEDU. *Marco del buen desempeño del director* (2014). [Ebook]. Recuperado de http://www.minedu.gob.pe/DeInteres/xtras/marco_buen_desempeno_directivo.pdf

Ministerio de la Producción lidera iniciativa para integrar a más de 10 mil emprendedores. (10 de noviembre del 2014). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/ministerio-produccion-lidera-iniciativa-integrar-10-mil-emprendedores-151334>

Mintzberg, H. (2012). *La Estructuración de las organizaciones*. Barcelona: Ariel.

Morales, P. (2011). *El coeficiente de correlación*. Unizar.es. Retrieved 29 December 2017, from [http://www.unizar.es/ice/images/stories/materiales/curso_06_2016/01.%20Documento%20%20\(correlaciones\).pdf](http://www.unizar.es/ice/images/stories/materiales/curso_06_2016/01.%20Documento%20%20(correlaciones).pdf)

Nido Jardín de la Amistad. (29 de diciembre del 2017). *Nido Jardín de la Amistad – Nidos en Miraflores*. Recuperado de <http://www.nidojardindelaamistad.com/>

Nido La Casa Amarilla. (29 de diciembre del 2017). *Dinámica*. Recuperado de <http://nidolacasaamarilla.com/sobre-nosotros/centro-de-formacion>

Nido Retama. (29 de diciembre del 2017). *Nuestra Propuesta*. Recuperado de <https://www.nidoretama.com/nuestra-propuesta>

O'Farrell, P. N. (1986). Entrepreneurship and regional development: Some conceptual issues. *Regional Studies*, 20(6), 565-574. doi: 10.1080/09595238600185481

OCDE (Ed.). (2013). *Panorama del Emprendimiento 2012*. Monterrey: Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey.

OCDE, & EUROSTAT. (2005). *Manual de Oslo: Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación* (3ra ed.). España: Tragsa.

Perú ocupa cuarto lugar en emprendimiento en Latinoamérica. (6 de abril del 2017). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/empresas/peru-ocupa-cuarto-lugar-emprendimiento-latinoamerica-132566>

Pinchot, G. (1985). *Intrapreneuring: Why you do not have to leave the corporation to become an entrepreneur*. New York: Harper & Row.

Pinchot, G., & Pellman, R. (1999). *Intrapreneuring in Action: A Handbook for Business Innovation*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.

Portal de Educación. (29 de diciembre del 2017). *Educación Montessori*. Recuperado de <http://portaldeeducacion.pe/articulos/educacion-montessori.htm>

Pozner, P., Ravela, P., & Fernández, T. (2000). *Diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa*. Argentina: IIPE-UNESCO Sede Regional Buenos Aires.

Programa Despegar. (29 de diciembre del 2017). *Método Dorman en Perú*. Recuperado de <https://programadespegar.wordpress.com/>

Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1983). A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis. *Management Science*, 29(3), 363-377.

Robbins, S. P., & DeCenzo, D. A. (2002). *Fundamentos de Administración* (3ra ed.). México: Pearson Education.

Rodríguez, D. C. (2012). Prácticas de gestión humana en pequeñas empresas. *Revista Apuntes del CENES*, 31(54), 193-226.

Roig, S., Ribeiro, D., Torcal, R., de la Torre, A., & Cerver, E. (2004). *El emprendedor innovador y la creación de empresas de I+D+I*. Valencia: Universitat de Valencia. Servei Publicacions.

Romainville, M. (11 de setiembre del 2017). ¿Es cierto que la educación inicial está rezagada en los presupuestos del Perú? *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/peru/educacion-inicial-queda-rezagada-presupuestos-peru-noticia-454266>

Ross, J. E. (1987). Intrapreneurship and corporate culture. *Industrial Management*, 29(1), 22-25.

Schnarch, A. (Ed.). (2014). *Emprendimiento exitoso: cómo mejorar su proceso y gestión*. Bogotá: Ecoe Ediciones.

Schumpeter, J. A. (1935). The Analysis of Economic Change. *The Review of Economics and Statistics*, 17(4), 2-10. doi: 10.2307/1927845

Segmento A/B destinaría en promedio S/ 2,000 por hijo en educación inicial. (18 de enero del 2017). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/segmento-b-destinaria-promedio-s-2-000-hijo-educacion-inicial-126839>

Sharma, P., & Chrisman, J. J. (1999). Toward a Reconciliation of the Definitional Issues in the Field of Corporate Entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(3), 11-27.

Stevenson, H. H., & Jarillo, J. C. (1990). A Paradigm of Entrepreneurship: Entrepreneurial Management. *Strategic Management Journal*, 11, 17-27.

Stoner, J., Freeman, E., & Gilbert, D. (Eds.). (1995). *Management* (6th ed.). London: Prentice Hall International.

Tseng, S. M. (2010). The correlation between organizational culture and knowledge conversion on corporate performance. *Journal of Knowledge Management*, 14(2), 269-284.

U.S. Small Business Administration. (2015). *How to Start a Quality Child Care Business*. Management and Planning Series. Recuperado de https://www.sba.gov/sites/default/files/files/pub_mp29.pdf

Valdiviezo, E. (2011) *Si no hay inversión no puede mejorar la educación inicial en el país/Entrevistador: P. Taira*. Blog de Noticias (Vol 47), Inversión en la Infancia.

Van Auken, H., Madrid-Guijarro, A., & Garcia-Perez-de-Lema, D. (2008). Innovation and performance in Spanish manufacturing SMEs. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 8(1), 36-56.

Varela, J., & Irizar, I. (del 2009). *Caracterización de los Intraemprendimientos en el Grupo Mondragón de España y en las empresas de Ibagué en Colombia*. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/38320128_Caracterizacion_de_los_intraemprendimientos_en_el_Grupo_Mondragon_de_Espana_y_en_las_empresas_de_Ibague_en_Colombia

Vargas Sabadías, A. (1998). *Estadística descriptiva e inferencial*. Cuenca: Universidad de Castilla-La Mancha.

Wood, C. C. (2004). *Entrepreneurial Mindset in Department of Defense (DoD) Organizations: Antecedents and Outcomes*. (Master of Science in Acquisition Management),

Air University, Ohio. Recuperado de <https://pdfs.semanticscholar.org/7f2f/bf4964c43fb5328e36fa19cd75a37b0a2844.pdf>

Yi, Y. (29 de abril del 2015). Mercado de nidos: la competencia por la primera infancia. *Semana económica*. Recuperado de <http://semanaeconomica.com/article/sectores-y-empresas/educacion/159355-mercado-de-nidos-la-competencia-por-la-primera-infancia/>

Zafirovski, M. (1999). Probing into the social layers of entrepreneurship: outlines of the sociology of enterprise. *Entrepreneurship & Regional Development*, 11(4), 351-371. doi: 10.1080/089856299283155

Anexos

Anexo 1. Carta presentación

Lima, Noviembre de 2017.

Estimado Sr(a). _____

Director/Promotor de la Institución _____

Por la presente, nos dirigimos a usted respetuosamente. Somos un equipo de egresadas de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC) que con la finalidad de obtener nuestro título profesional en la especialidad de Administración solicitamos nos permita realizarle una breve encuesta. Para nosotras es importante contar con su participación ya que dentro de nuestra muestra se encuentra seleccionada su importante institución.

Los resultados de esta encuesta nos servirán como herramienta de estudio para validar nuestra tesis “¿la cultura intraemprendedora tiene relación en el rendimiento e innovación global en las I.E.I.P. de la UGEL 03 de Lima Metropolitana?”.

Sabemos que su tiempo es muy valioso, por eso quisiéramos brindarle los resultados de nuestra investigación que podrán ser información de su interés. Esperamos contar con sus respuestas.

Agradeciendo el tiempo brindado a la presente.

Mónica Gálvez Vega

Bachiller en Administración y Negocios Internacionales

DNI: 47127470

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Valerie', with a stylized flourish extending from the end.

Valerie Ames Jaimes

Bachiller en Administración y Negocios Internacionales

DNI: 47739178

Anexo 2. Encuesta

ENCUESTA

OBJETIVO: Conocer la cultura organizacional intraemprendedora en la innovación y el desempeño de las empresas

Nota de Confidencialidad: La información recolectada será utilizada únicamente para fines académicos y de preparación de acciones de intervención en favor de las empresas.

BLOQUE I.- DATOS GENERALES

Razón Social:	RUC:
Dirección:	Teléfono:
Página Web:	Correo Electrónico:
Nombre de Contacto:	Cargo:

1. Indique el número de trabajadores en la empresa en los siguientes años:

2016	2017	Tendencia 2018
<input style="width: 50px;" type="text"/>	<input style="width: 50px;" type="text"/>	<input style="width: 50px;" type="text"/>

2. ¿Cuántos años lleva funcionando su empresa?

3. ¿El control mayoritario de su empresa es familiar? (Familiares tienen más del 50% capital / el gerente es familiar)

Notas: SI NO (continúe en la P5)

4. Los puestos de dirección / coordinación ¿están ocupados mayoritariamente por miembros de la familia?

SI NO (continúe en la P5)

5. Sexo Hombre Mujer

6. ¿Cuál es su nivel de formación?

<input style="width: 50px;" type="text"/>	Primaria Completa (continúe en la P8)
<input style="width: 50px;" type="text"/>	Secundaria Completa (continúe en la P8)
<input style="width: 50px;" type="text"/>	Bachiller o Técnico
<input style="width: 50px;" type="text"/>	Licenciado
<input style="width: 50px;" type="text"/>	Magister
<input style="width: 50px;" type="text"/>	Doctorado

7. ¿En qué carrera o especialidad?

BLOQUE II.- INNOVACIÓN

8. ¿Ha realizado algún cambio o mejora en sus servicios, productos, procesos o sistemas de gestión en los últimos dos años? En caso afirmativo indique el grado de importancia de estos cambios para su empresa:

			Grado de Importancia				
			Poco Importante			Muy Importante	
	No 0	Si 1	1	2	3	4	5
Servicios/Productos							
Cambios o mejoras en servicios/productos	No 0	Si 1	1	2	3	4	5
Comercialización de nuevos servicios/productos	No 0	Si 1	1	2	3	4	5
Procesos							
Cambios o mejoras en procesos de servicios/productos	No 0	Si 1	1	2	3	4	5
Adquisición de nuevos equipos	No 0	Si 1	1	2	3	4	5
Sistemas de gestión							
Dirección y gestión	No 0	Si 1	1	2	3	4	5
Compras y aprovisionamientos	No 0	Si 1	1	2	3	4	5
Comercialización / Ventas	No 0	Si 1	1	2	3	4	5

BLOQUE III.- CULTURA ORGANIZACIONAL INTRAEMPREDEDORA

9. Indique su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones.

Los trabajadores pueden iniciar algunos proyectos sin tener que consultarlo con los directivos.

La participación de los trabajadores en nuevos proyectos se persuade más que se obliga.

Los trabajadores pueden tomar ciertas decisiones autónomamente en el desarrollo de proyectos institucionales.

Los trabajadores que asumen riesgos moderados en favor de la organización son valoradas aunque algunas veces se equivoquen.

La empresa estimula que los trabajadores tomen riesgos calculados.

A los trabajadores que generan o impulsan proyectos novedosos se les reconoce públicamente.

Se recompensa económicamente a los trabajadores que generan nuevas ideas o proyectos.

Está bien vista la generación espontánea de equipos de trabajo para asuntos laborales.

Se fomenta con frecuencia el trabajo entre personas de diferentes áreas y/o niveles jerárquicos.

Es frecuente que los directivos se la jueguen por los proyectos de sus trabajadores.

Existe un programa institucional para fomentar la iniciativa de los trabajadores.

Es frecuente que se asignen recursos a nuevos proyectos así no estén en el plan estratégico y/o en el presupuesto.

Los directivos permiten que los trabajadores usen parte de su tiempo laboral para desarrollar proyectos auto-iniciados.

Grado de Acuerdo				
Desacuerdo		De acuerdo		
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5

BLOQUE V.- RENDIMIENTO

10. ¿Cuál ha sido la evolución de los siguientes aspectos en su empresa en los dos últimos años?

Calidad del servicio / producto

Eficiencia de los procesos operativos internos

Organización de las tareas del personal

Satisfacción de los clientes

Rapidez de adaptación a las necesidades de los mercados

Imagen de la empresa y de sus servicios/productos

Incremento de la cuota de mercado

Incremento de la rentabilidad

Incremento de la productividad

Motivación/satisfacción de los trabajadores

Reducción de rotación de personal: abandono voluntario trabajadores

Reducción del ausentismo laboral

Muy Desfavorable		Muy Favorable		
1	2	3	4	5

Anexo 3

Estimada Sra. María Laura Cuya:

Por la presente, reciba usted el saludo cordial a nombre de las egresadas de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas UPC, Valerie Lorena Ames Jaimes y Mónica Gálvez Vega; luego para manifestarle, que estamos desarrollando la tesis: **"La cultura intraemprendedora en el rendimiento e innovación global de las instituciones educativas inicial privadas de la UGEL 03 de Lima Metropolitana"** ; por lo que conocedores de su trayectoria profesional y estrecha vinculación en el campo de investigación, le solicitamos su colaboración para emitir su JUICIO DE EXPERTO, para la validación del instrumento "Conocer la cultura organizacional intraemprendedora en la innovación y el desempeño de las empresas" de la presente tesis.

Agradeciéndole por anticipado su gentil colaboración, quedamos de usted.

Atentamente,

Valerie Ames Jaimes
Bachiller en Administración y Negocios Internacionales

Mónica Gálvez Vega
Bachiller en Administración y Negocios Internacionales

Adjunto:

1. Investigación e instrumento de estudio
2. Ficha de Juicio de experto

De: Maria Laura Cuya marialauracuya@gmail.com
 Para: Valerie Ames valeamesj@gmail.com
 Cc: Laura María Huamán Pulgar Vidal
 lhuamanpulgarvidal@gmail.com
 Fecha: 17 de mayo de 2018 11:28 PM
 Ver detalles de seguridad

De acuerdo con el instrumento, válido para la investigación planteada en la tesis, por la mañana te lo envío firmado y escaneado.

Atte,

Mostrar texto citado

--

Maria Laura Cuya

Chief Executive Officer
 +51 987 600 222

www.innova-funding.com

<https://www.linkedin.com/in/marialauracuya>

Twitter @marialauracuya

Anexo 4. Población

Población: 325							
UGEL 03 / DISTRITO SAN MIGUEL: 83							
Nombre de IE	Dirección de IE	Alumnos (2016)	Docentes (2016)	Secciones (2016)	Cód. Mod.	Gestión / Dependencia	Nivel / Modalidad
JUANA DE ARCO	JIRON PLG CUZCO 211	76	5	4	504209	Privada - Particular	Inicial - Jardín
SANTA MARGARITA	CALLE CHACHANI 180	18	3	3	646232	Privada - Particular	Inicial - Cuna Jardín

NIDO DE JESUS	AVENIDA LOS PRECURSORES 998	70	6	4	764423	Privada - Particular	Inicial - Jardín
EL CARROUSEL DE LA ALEGRIA	JIRON SANTA JACINTA 168	40	3	3	830513	Privada - Particular	Inicial - Jardín
MI PEQUEÑO QUERUBIN	JIRON INTISUYO 449	94	8	6	833566	Privada - Particular	Inicial - Cuna Jardín
CAPULLITOS DE LOURDES	CALLE CUAUTHEMOC 175	66	6	5	833681	Privada - Particular	Inicial - Cuna Jardín
SAN MIGUEL	AVENIDA LOS PATRIOTAS 246	28	3	3	833749	Privada - Particular	Inicial - Jardín
MARIA MAESTRA DE LOS NIÑOS	CALLE GONZALES POSADA 103	5	1	2	834168	Privada - Particular	Inicial - Jardín
LOS ROSALES	JIRON CRISTOBAL DE MENA 175	131	9	6	833897	Privada - Particular	Inicial - Jardín
DIAS FELICES - VILLA NOVA	AVENIDA ELMER FAUCETT Y H DE SOTO 201	70	6	5	830307	Privada - Particular	Inicial - Cuna Jardín
DELISU	AVENIDA ELMER FAUCETT 188	32	3	3	830455	Privada - Particular	Inicial - Cuna Jardín
LOS NIÑOS DE MARIA	CALLE MARIANA ECHEVARRIA	28	7	3	830547	Privada - Particular	Inicial - Jardín

	111						
MONTE CARMELO	CALLE MICAELA BASTIDAS 428	52	4	3	833806	Privada - Particular	Inicial - Jardín
GARABATOS MAGICOS	CALLE JOSE GABRIEL AGUILAR 179	12	3	3	102081 7	Privada - Particular	Inicial - Jardín
SAN ALFONSO MARIA DE LIGORIO	CALLE MARIA ESCOBAR 148	13	2	3	833715	Privada - Particular	Inicial - Jardín
ARCO IRIS	CALLE HUAMAN POMA DE AYALA 291	23	3	3	833830	Privada - Particular	Inicial - Cuna Jardín
NUESTRA SEÑORA DE LA MACARENA	AVENIDA LIMA 531	64	4	5	829911	Privada - Particular	Inicial - Cuna Jardín
MARIA GUIA	CALLE MARIA JOSE DE ARCE 235 - 237	40	5	3	107408 7	Privada - Particular	Inicial - Jardín
ROSYMARTI	CALLE LOS PINOS MZ A LOTE 35	71	4	4	109745 0	Privada - Particular	Inicial - Jardín
MIS PRIMEROS PASOS	PASAJE LA MADRILEÑA 135	30	3	3	702985	Privada - Particular	Inicial - Jardín
PAPA FRANCISCO	AVENIDA LEBERTAD 1730	6	1	2	116920 0	Privada - Particular	Inicial - Jardín

LA SEMILLITA	JIRON TACNA 785	8	3	3	903674	Privada - Particular	Inicial - Jardín
ENTRE JUEGOS Y SONRISAS	JIRON PROLONGACION CUZCO 1056	76	5	4	1168483	Privada - Particular	Inicial - Jardín
KID'S LITTLE HOME	CALLE INTISUYO 274	25	3	3	1234509	Privada - Particular	Inicial - Jardín
LEARNING KIDS	AVENIDA PROLONGACION AYACUCHO 110	28	3	3	1241348	Privada - Particular	Inicial - Jardín
CHILDREN'S PLACE SCHOOL	CALLE SANTA ROSA MZ Y LOTE 11	11	3	3	1242551	Privada - Particular	Inicial - Jardín
UN MUNDO MEJOR	CALLE PASCUAL DE ANDAGOYA 255	12	3	3	1198803	Privada - Particular	Inicial - Jardín
CHILDREN'S HOUSE	CALLE LAS MAGNOLIAS 131	26	3	3	1198480	Privada - Particular	Inicial - Cuna Jardín
LOS GIRASOLES DE MARANGA	JIRON LAUTARO 255	24	4	3	1488964	Privada - Particular	Inicial - Jardín
LA CASITA DE NANY	AVENIDA ANDRES RAZURI 364	38	5	6	1244474	Privada - Particular	Inicial - Cuna Jardín
CARITAS FELICES DEL MAÑANA	JIRON DEAN SAAVEDRA 245	23	4	3	1488972	Privada - Particular	Inicial - Jardín

MIS HUELLITAS	AVENIDA LA PAZ 1816	62	5	4	123538 1	Privada - Particular	Inicial - Cuna Jardín
LOS GORRIONCIT OS	JIRON SAN MARTIN 560	9	2	3	747428	Privada - Particular	Inicial - Jardín
JARDIN Y CIELO	JIRON CHINCHAYSUY O 333	11	1	3	827816	Privada - Particular	Inicial - Jardín
MI JARDIN	CALLE ISABEL DE MENDAÑA 110	20	3	3	830240	Privada - Particular	Inicial - Jardín
NIDO PEQUITAS DE MISS DIANA	JIRON GRAU 260-262	17	3	3	764480	Privada - Particular	Inicial - Cuna Jardín
LA SONRISA DE JESUS	AVENIDA MALECON BERTOLOTTO 720	33	4	3	148926 9	Privada - Particular	Inicial - Cuna Jardín
AVENTURAS	CALLE SAN GUIDO 121	19	2	2	148940 0	Privada - Particular	Inicial - Jardín
MI MUNDO FELIZ DE MARANGA	CALLE JOSE GABRIEL AGUILAR 762	34	3	3	148943 4	Privada - Particular	Inicial - Jardín
SONRISAS	AVENIDA PIO XII 576	87	3	3	148993 9	Privada - Particular	Inicial - Jardín
KINDERART	AVENIDA RIVA AGUERO 272	7	2	3	148994 7	Privada - Particular	Inicial - Jardín
HAPPY CHILDREN	CALLE LOS NAZCAS 135	11	3	3	148997 0	Privada - Particular	Inicial - Jardín

SCHOOL							
LAPIZ Y COLORES	AVENIDA LOS PATRIOTAS 696	102	12	7	1490036	Privada - Particular	Inicial - Cuna Jardín
SOL DE FATIMA	CALLE MANUELA ESTACIO 280	30	3	4	1099308	Privada - Particular	Inicial - Cuna Jardín
SAN JUDAS TADEO	JIRON CAMINOS DEL INCA 104	43	2	2	1490200	Privada - Particular	Inicial - Jardín
HUELLITAS	CALLE FRANCISCO DE ORELLANA 182	16	5	2	1490507	Privada - Particular	Inicial - Cuna Jardín
MI PEQUEÑITA LUZ	AVENIDA LIBERTAD 2916	13	3	3	1490515	Privada - Particular	Inicial - Jardín
MY KINDER	AUTOPISTA MALECON BERTOLOTTO 752	55	5	4	1490986	Privada - Particular	Inicial - Cuna Jardín
EL PARAISO DE LOS NIÑOS	JIRON TRINIDAD MARIA ENRIQUEZ 150	11	2	2	1491166	Privada - Particular	Inicial - Jardín
RETOÑITOS DE SAN MIGUEL	AVENIDA LOS INSURGENTES 242	78	5	5	1491208	Privada - Particular	Inicial - Jardín
MY LITTLE GIANTS	AVENIDA DE LOS PATRIOTAS 767	31	7	3	1491612	Privada - Particular	Inicial - Jardín

SONRISITAS	PASAJE LOS LIRIOS 197	29	3	3	149173 7	Privada - Particular	Inicial - Jardín
ECO KIDS	AVENIDA LA MAR 2211	6	3	3	149178 6	Privada - Particular	Inicial - Jardín
LA CASITA DE LOURDES	CALLE 4 MZ E LOTE 9	18	3	3	149190 1	Privada - Particular	Inicial - Jardín
MUNDO DE COLORES KIDS	AVENIDA LIBERTAD 1960	21	5	3	149209 9	Privada - Particular	Inicial - Jardín
ARANZAZU	CALLE HERMANOS CATARI 170	88	8	4	149218 0	Privada - Particular	Inicial - Cuna Jardín
BABY GYM	CALLE HIPOLITO UNANUE 131	28	4	3	149227 1	Privada - Particular	Inicial - Jardín
ANGELITOS DE DIOS	AVENIDA RAFAEL ESCARDO 1161	1	1	1	149251 1	Privada - Particular	Inicial - Jardín
DAKI MORI PRE SCHOOL	CALLE LOS NAZCAS 279	14	3	3	124666 9	Privada - Particular	Inicial - Jardín
LOS ANGELES	MZ 1 LOTE 12 ETAPA IX	11	3	3	132291 6	Privada - Particular	Inicial - Jardín
HUELLITAS DEL SABER KINDERGAR TEN	CALLE MANUELA ESTACIO 221	27	4	3	133635 3	Privada - Particular	Inicial - Jardín
SOLIMANA	JIRON CESAR LOPEZ ROJAS 421	36	3	3	137192 1	Privada - Particular	Inicial - Jardín
CRISTO MI	CALLE SAN	20	3	3	144179	Privada -	Inicial -

AMIGO	MARTIN 141 - 141 A				9	Particular	Jardín
KINDER SANTISIMA CRUZ	CALLE AUSANGATE 598	105	10	5	145500 5	Privada - Particular	Inicial - Jardín
NUEVO MUNDO DE MARANGA	AVENIDA LOS PRECURSORES 528	12	3	3	145501 3	Privada - Particular	Inicial - Jardín
PIZARRA DE PAPEL – MISHANA	CALLE ALFONSO UGARTE 420	37	4	3	148057 3	Privada - Particular	Inicial - Cuna Jardín
LAPIZ Y COLORES II	CALLE HERMANOS CATARI 220	56	9	5	148058 1	Privada - Particular	Inicial - Jardín
LA CASITA DE NANY II	AVENIDA LOS PATRIOTAS 418	157	14	14	152839 7	Privada - Particular	Inicial - Cuna Jardín
ABEJITAS	CALLE EUGENIO DE LA TORRE 221	26	3	3	153644 0	Privada - Particular	Inicial - Jardín
ENTRE JUEGOS Y SONRISAS	CALLE JUAN BETANZOS 105	70	6	4	153645 7	Privada - Particular	Inicial - Jardín
MADRE MARIA GÜELL	AVENIDA PRECURSORES 675-683 ETAPA IV	34	5	4	153649 9	Privada - Particular	Inicial - Cuna Jardín
LA CASA AMARILLA SAN MIGUEL	AVENIDA UNIVERSITARI A 692-698	95	7	7	157330 2	Privada - Particular	Inicial - Cuna Jardín

KID'S EXPLORER 2	AVENIDA LOS PATRIOTAS 336	50	3	5	157957 2	Privada - Particular	Inicial - Jardín
FRIEDRICH VON SCHILLER	AVENIDA RAFAEL ESCARDO 591	29	3	3	158446 5	Privada - Particular	Inicial - Jardín
MI MUNDO DE AVENTURAS	CALLE AUSANGATE 498	50	3	3	165375 7	Privada - Particular	Inicial - Jardín
HAROMALI KINDER	CALLE VENTURA CALAMAQUI 160	79	6	6	165556 2	Privada - Particular	Inicial - Jardín
SONRISITAS DE DIOS	CALLE INTISUYO MZ H1 LOTE 25	47	5	4	165558 8	Privada - Particular	Inicial - Jardín
MAGICREAN DO	CALLE VILCAHUARA 464	22	3	3	165560 4	Privada - Particular	Inicial - Jardín
LINDA WAWITA	CALLE MAIPU 159	19	3	3	166251 9	Privada - Particular	Inicial - Jardín
HUELLITAS DE COLORES	CALLE EL SOLITARIO DE SAYAN 322 ETAPA II	11	3	3	166490 3	Privada - Particular	Inicial - Jardín
LAPIZ Y COLORES III	JIRON PROLONGACIO N CUZCO 780	37	6	5	166497 8	Privada - Particular	Inicial - Cuna Jardín
SONNENSCH EIN	CALLE PARIS 157	14	3	3	166581 9	Privada - Particular	Inicial - Jardín
MIS	CALLE PADRE	11	4	3	170126	Privada -	Inicial -

TALENTOS	URRACA 230				7	Particular	Jardín
DIVINO NIÑO JESUS	AVENIDA VENEZUELA CDRA 34	295	40	15	171986 3	Privada - Particular	Inicial - Cuna Jardín
ARDILLITAS PLAYHOUSE	PASAJE MIRAMAR 200				175000 9	Privada - Particular	Inicial - Jardín
VIRGEN DE ARANZAZU	AVENIDA ANDRES RAZURI 364				175224 5	Privada - Particular	Inicial - Jardín

UGEL 03 / DISTRITO SAN ISIDRO: 20

Nombre de IE	Dirección de IE	Alumn os (2016)	Docent es (2016)	Seccion es (2016)	Códig o modul ar	Gestión / Dependen cia	Nivel / Modalid ad
JOSE OLAYA	AVENIDA GUILLERMO PRESCOTT 145	64	8	5	316141	Privada - Particular	Inicial - Cuna Jardín
CHIQUITINES	CALLE UGARTE Y MOSCOSO 958	23	1	5	316265	Privada - Particular	Inicial - Cuna Jardín
NIDO ESTHER FESTINI	JIRON ANTEQUERA 719	30	2	3	462440	Privada - Particular	Inicial - Jardín
AMIGOS DE GONZAGA	JIRON JUAN POLAR 130	8	2	1	539437	Privada - Particular	Inicial - Jardín
AMANTANI	CALLE SANTA TERESITA 225	130	15	11	781526	Privada - Particular	Inicial - Cuna Jardín
KANGURITO	CALLE CARLOS	149	12	13	827220	Privada -	Inicial -

	CONCHA 190					Particular	Cuna Jardín
GARABATOS	AVENIDA LOS LAURELES 447	131	13	12	910455	Privada - Particular	Inicial - Cuna Jardín
MUNDO AMIGO	CALLE BURGOS 223	107	13	8	827915	Privada - Particular	Inicial - Cuna Jardín
PALITROQUE S	AVENIDA JOSE GALVEZ BARRENECHEA 191	46	7	5	123394 9	Privada - Particular	Inicial - Cuna Jardín
MY WORLD	CALLE 19 105	28	3	3	116908 5	Privada - Particular	Inicial - Jardín
CRI-ARTE	CALLE JUAN CAVERO 180	18	4	3	124130 6	Privada - Particular	Inicial - Cuna Jardín
LAS GARZAS	CALLE LAS GARZAS 421	26	3	3	124214 8	Privada - Particular	Inicial - Jardín
ALMA MATER	AVENIDA CADIZ 280	49	5	4	124230 4	Privada - Particular	Inicial - Cuna Jardín
MAGIC WORLD	CALLE 26 170	18	3	3	119860 5	Privada - Particular	Inicial - Cuna Jardín
BRIGHTON NURSERY SCHOOL	CALLE JUAN DELLEPIANI 655	35	4	4	119888 6	Privada - Particular	Inicial - Cuna Jardín
LA CASITA DE JUEGOS	PLAZA PADRE CONSTANCIO	43	4	3	148949 1	Privada - Particular	Inicial - Jardín

	BOLLAR 200						
CAMINITO	CALLE 32 225	12	4	2	1488808	Privada - Particular	Inicial - Jardín
SMART KIDS	CALLE 16 148	27	2	2	1490887	Privada - Particular	Inicial - Cuna Jardín
LA TIA CARMELA	CALLE LOS CEDROS 625	76	9	6	1491562	Privada - Particular	Inicial - Cuna Jardín
LA CASA AMARILLA	CALLE LOS CEDROS 432	53	5	5	1491745	Privada - Particular	Inicial - Cuna Jardín

UGEL 03 / DISTRITO PUEBLO LIBRE: 37

Nombre de IE	Dirección de IE	Alumnos (2016)	Docentes (2016)	Secciones (2016)	Código o modular	Gestión / Dependencia	Nivel / Modalidad
OVIDIO DECROLY	JIRON VALENCIA 410	44	10	3	645127	Privada - Particular	Inicial - Jardín
LA CASITA DE JESSI	PARQUE J J PASO 124	37	3	3	645176	Privada - Particular	Inicial - Jardín
SANTA RITA	CALLE SANTA LUCIA 125	12	2	2	697573	Privada - Particular	Inicial - Jardín
VIRGEN DEL CARMEN	LIBERTAD 108	1	1	1	703009	Privada - Particular	Inicial - Jardín
MI MUNDO INFANTIL	AVENIDA GRAL CLEMENT 1670	28	3	3	728063	Privada - Particular	Inicial - Jardín
LOS	PARQUE SAN	34	3	3	764399	Privada -	Inicial -

QUERUBINES	MARTIN 210					Particular	Jardín
LOS OSITOS	CALLE CIRO ALEGRIA 183	46	4	5	774125	Privada - Particular	Inicial - Cuna Jardín
CARITAS FELICES	JIRON LA HUACA 275	0	0	0	827758	Privada - Particular	Inicial - Jardín
LOS HONGUITOS	CALLE LOS BAMBUES 170	12	2	3	102060 1	Privada - Particular	Inicial - Jardín
GUAGUITAS	AVENIDA LEGUIA MELENDEZ 1894	36	3	3	827634	Privada - Particular	Inicial - Jardín
LA BARQUITA	JIRON SANTANDER 287	60	6	4	827907	Privada - Particular	Inicial - Jardín
COLOREAND O	JIRON ISLAS CANARIAS 151	23	3	3	123550 6	Privada - Particular	Inicial - Jardín
PICCOLOS BABY CENTER	CALLE NICOLAS ALCAZAR 435	50	8	5	124150 4	Privada - Particular	Inicial - Jardín
DE LA ENCARNACI ON BABY CENTER	JIRON ANTONIO ARRIETA 151- 155	45	4	3	124375 7	Privada - Particular	Inicial - Jardín
VILLA MAGDALENA	JIRON CARLOS DE LOS HEROS 287	115	13	10	148887 3	Privada - Particular	Inicial - Cuna Jardín
CARITAS ALEGRES	AVENIDA GENERAL VIVANCO 881	37	3	3	148987 1	Privada - Particular	Inicial - Jardín

CAPULLITOS DE JESUS	AVENIDA GENERAL VIVANCO 501	8	2	2	148999 6	Privada - Particular	Inicial - Jardín
MIS PASITOS	JIRON TERUEL 283	36	3	4	149062 2	Privada - Particular	Inicial - Cuna Jardín
CERES	CALLE SANTA INES 195	57	5	5	149122 4	Privada - Particular	Inicial - Jardín
Yochien	JIRON GENERAL ARTIGAS 978	47	3	3	149206 5	Privada - Particular	Inicial - Jardín
GRANDES TALENTITOS	CALLE SANTA MARTHA 116	19	4	3	149232 1	Privada - Particular	Inicial - Jardín
PEKEMUNDO	CALLE MARIANO ARCE 474	55	8	5	130445 0	Privada - Particular	Inicial - Cuna Jardín
NIDO RECREO	AVENIDA BRASIL 2230	75	3	3	130491 4	Privada - Particular	Inicial - Jardín
LAPIZ COLORES Y ACUARELAS	AVENIDA SEVILLA 530 *	47	9	3	134267 4	Privada - Particular	Inicial - Jardín
SANTISIMA VIRGEN DEL CARMEN	AVENIDA JOSE LEGUIA Y MELENDEZ 1480	11	2	2	134269 0	Privada - Particular	Inicial - Jardín
MADRE DEL CIELO	PARQUE EL CARMEN 1505	28	3	3	136144 3	Privada - Particular	Inicial - Jardín
KID'S HOUSE	MARTIN 165	25	5	5	7	Particular	Jardín
JARDIN DE LOS	AVENIDA CIPRIANO	37	4	3	137193 9	Privada - Particular	Inicial - Jardín

INTRAEMPREDIMIENTO, RENDIMIENTO E INNOVACIÓN EN I.E.I.P. UGEL 03

ANGELES	DULANTO 1394						
CRECIENDO JUNTOS	JIRON DANIEL HERNANDEZ 1125	33	3	3	138478 3	Privada - Particular	Inicial - Jardín
KUSILLARY	AVENIDA CIPRIANO DULANTO 1780 ANTES LA MAR.	10	2	2	140186 8	Privada - Particular	Inicial - Jardín
JESUCITO DE LA DIVINA MISERICORD IA	PASAJE MARIA LLANOS 160	29	2	3	149426 9	Privada - Particular	Inicial - Jardín
MI MUNDO DE COLORES	JIRON MARCOS PALOMINO 198	25	3	3	153968 3	Privada - Particular	Inicial - Jardín
NIÑOS INTELIGENT ES - SMART KIDS	AVENIDA BOLIVAR 430	33	3	3	165155 3	Privada - Particular	Inicial - Jardín
EXPLORAND O	PARQUE JUSTA DORREGARAY 37	46	4	4	166495 2	Privada - Particular	Inicial - Jardín
THE CHILDREN PALACE	CALLE BARCELONA 437				169477 7	Privada - Particular	Inicial - Jardín
BRITISH FIRST SCHOOL	CALLE DANIEL HERNANDEZ 716	7	3	3	172246 1	Privada - Particular	Inicial - Jardín
KANGURU	CALLE DIEGO DE MEDINA 140				174838 3	Privada - Particular	Inicial - Jardín

UGEL 03 / DISTRITO MAGDALENA: 29

Nombre de IE	Dirección de IE	Alumnos (2016)	Docentes (2016)	Secciones (2016)	Código o modular	Gestión / Dependencia	Nivel / Modalidad
NIÑO JESUSITO	JIRON PUENTE Y CORTES (AYACUCHO) 629	56	3	3	538819	Privada - Particular	Inicial - Jardín
DECROLY	JIRON CASTILLA 1375	37	3	3	760363	Privada - Particular	Inicial - Jardín
VIRGEN MARIA	PARQUE FRANCISCO GRAÑA 109	25	3	3	911529	Privada - Particular	Inicial - Jardín
JESUCITO	CALLE UGARTE Y MOSCOSO 964	10	2	3	904631	Privada - Particular	Inicial - Jardín
PININOS	JIRON JOSE GALVEZ EX JOSE VALENCIA 115	58	3	3	911289	Privada - Particular	Inicial - Jardín
MADRE ENRIQUETA VICENS	AVENIDA JUAN DE ALIAGA 475	65	7	5	911370	Privada - Particular	Inicial - Cuna Jardín
CASCANUECAS	CALLE FLORA TRISTAN 551-553	21	4	4	1073634	Privada - Particular	Inicial - Cuna Jardín
GOTITA DE MIEL	CALLE DANIEL ALCIDES CARRION 586	92	8	6	1073550	Privada - Particular	Inicial - Jardín

PERUANO JAPONES LA VICTORIA	JIRON INCLAN 255	37	8	3	316174	Privada - Particular	Inicial - Jardín
RAYITOS DE LUZ	JIRON COMANDANTE ESPINAR 472	73	4	4	148951 7	Privada - Particular	Inicial - Jardín
MI PEQUEÑO REINA DEL CARMELO	JIRON DANIEL HERNANDEZ 360	62	3	3	148968 1	Privada - Particular	Inicial - Jardín
BLUEBIRD	AVENIDA JUAN PEZET 1978	6	2	1	149004 4	Privada - Particular	Inicial - Cuna Jardín
CASITA ENCANTADA	AVENIDA SUCRE 487	31	5	3	149063 0	Privada - Particular	Inicial - Jardín
RETAMA	JIRON HUAMANGA 378	56	9	5	149135 6	Privada - Particular	Inicial - Cuna Jardín
MIS PEQUEÑOS GENIOS	JIRON HUAMANTANG A 442	27	4	4	149195 0	Privada - Particular	Inicial - Cuna Jardín
APLICACION MARIA AUXILIADOR A	AVENIDA INDEPENDENCI A 845	139	7	6	149217 2	Privada - Particular	Inicial - Jardín
JESUS MAESTRO DIVINO	JIRON GRAU 239	27	3	3	149228 9	Privada - Particular	Inicial - Jardín
PASITOS MAGICOS	AVENIDA GRAU 332	20	4	3	130403 9	Privada - Particular	Inicial - Jardín
BUBBLE	CALLE	10	3	3	130489	Privada -	Inicial -

KIDS	DOMINGO PONTE 1075				8	Particular	Jardín
MI NIDO KUKULI	JIRON DOMINGO PONTE 895	12	2	3	135518 9	Privada - Particular	Inicial - Jardín
MI PEQUEÑA ESTRELLITA	JIRON CUZCO 527	26	3	3	137260 6	Privada - Particular	Inicial - Jardín
MANITOS TRAVIESAS	JIRON 28 DE JULIO 216	30	4	3	138984 0	Privada - Particular	Inicial - Jardín
RISAS Y TRAZOS	JIRON LARCO HERRERA 925	34	4	3	141270 9	Privada - Particular	Inicial - Jardín
ARCOBALEN O	CALLE FLORA TRISTAN 345	88	11	7	148059 9	Privada - Particular	Inicial - Cuna Jardín
DÍAS FELICES ORRANTIA	JIRON JUSTO VIGIL 410	35	5	4	152328 1	Privada - Particular	Inicial - Jardín
TRINITY	JIRON FRANCISCO GONZALES PAVON 263-265- 267	33	3	3	152353 9	Privada - Particular	Inicial - Jardín
CIRCULO DE INGENIERIA DE MAGDALENA	AVENIDA JAVIER PRADO OESTE 779 - 790	7	4	3	157999 4	Privada - Particular	Inicial - Jardín
ALPHABET CREATIVE PRESCHOOL	JIRON LIBERTAD 778- 788	62	8	5	167255 9	Privada - Particular	Inicial - Jardín
ACUARELAS	JIRON	19	3	3	170461	Privada -	Inicial -

	MARISCAL RAMON CASTILLA 250				8	Particular	Jardín
--	-----------------------------------	--	--	--	---	------------	--------

UGEL 03 / DISTRITO LINCE: 15

Nombre de IE	Dirección de IE	Alumn os (2016)	Docent es (2016)	Seccion es (2016)	Códig o modul ar	Gestión / Dependen cia	Nivel / Modalid ad
LITTLE DALTON	AVENIDA PETIT THOUARS 1829	157	7	6	315895	Privada - Particular	Inicial - Jardín
SANTA BEATRIZ	JIRON BELISARIO FLORES 339	299	23	17	316828	Privada - Particular	Inicial - Cuna Jardín
EL PRINCIPITO	JIRON BERNARDO ALCEDO 873	7	3	2	539627	Privada - Particular	Inicial - Jardín
LOS CONEJITOS	AVENIDA RIVERA NAVARRETE 2436	20	3	3	826818	Privada - Particular	Inicial - Jardín
GOTITA DE CIELO	JIRON PEZET Y MONELL 2184	51	5	3	826347	Privada - Particular	Inicial - Jardín
ANGELES DE DIOS	CALLE LOS MIRTOS 272	27	3	3	826370	Privada - Particular	Inicial - Jardín
ARCO IRIS	CALLE JUAN BIELOVUCIC 1399	21	4	3	902866	Privada - Particular	Inicial - Jardín
TRINIDAD	JIRON	26	3	3	729723	Privada -	Inicial -

	GENERAL CORDOVA 2428					Particular	Jardín
MI KUKULI	JIRON LEON VELARDE 743	13	3	3	124138 9	Privada - Particular	Inicial - Jardín
HIJOS DE MARIA	AVENIDA PETIT THOUARS 1547	32	2	4	148883 2	Privada - Particular	Inicial - Cuna Jardín
MY SWEET HOME	CALLE PUMACAHUA 2312	28	4	3	149100 0	Privada - Particular	Inicial - Jardín
PASITOS DEL DIVINO NIÑO	CALLE ALMIRANTE GUISSE 2615 - 2619	38	6	4	152841 3	Privada - Particular	Inicial - Cuna Jardín
SANTA MARIA	JIRON FRANCISCO LAZO 1582-1586	44	3	3	153651 5	Privada - Particular	Inicial - Jardín
MI MUNDO MARAVILLO SO	JIRON MANUEL CANDAMO 619	11	2	3	167112 2	Privada - Particular	Inicial - Jardín
KASNER	JIRON LEON VELARDE 765				175887 9	Privada - Particular	Inicial - Jardín

UGEL 03 / DISTRITO LA VICTORIA: 37

Nombre de IE	Dirección de IE	Alumn os (2016)	Docent es (2016)	Seccion es (2016)	Códig o modul ar	Gestión / Dependen cia	Nivel / Modalid ad
EL PRINCIPITO	CALLE JORGE SALAZAR 123-	47	4	3	100728 5	Privada - Particular	Inicial - Jardín

	127						
EL PERUANITO	AVENIDA NICOLAS ARRIOLA 1419	35	2	3	745307	Privada - Particular	Inicial - Jardín
LUCERITOS DEL FUTURO	PASAJE VIRREY LUIS DE VELASCO 1956	67	5	4	864843	Privada - Particular	Inicial - Jardín
NIÑO JESUS	JIRON JUAN VOTTO BERNALES 422	28	4	3	690099	Privada - Particular	Inicial - Jardín
AMIGUITOS DE JESUS	CALLE CARLOS LOPEZ ALDANA 283	32	2	2	864579	Privada - Particular	Inicial - Jardín
ANGELES DE BELEN	PROLONGACION PARINACOCHAS 255	37	4	3	864546	Privada - Particular	Inicial - Jardín
LA CASITA DE LOS NIÑOS	JIRON PASCUAL SACO OLIVEROS 675	0	0	0	780122	Privada - Particular	Inicial - Jardín
HUELLITAS	AVENIDA CANADA 1063	31	3	3	864728	Privada - Particular	Inicial - Jardín
JESUS ES MI GUIA	CALLE CARLOS LEON DELGADO 173	88	6	6	864454	Privada - Particular	Inicial - Jardín
CRISTO MILAGROSO	CALLE LOS DIAMANTES 401	17	4	3	315838	Privada - Particular	Inicial - Jardín
JARDIN	JIRON JOSE	19	3	3	690115	Privada -	Inicial -

SANTA ANA	BAZZOCCHI 376					Particular	Jardín
MIS PRIMEROS PASOS	AVENIDA ALEJANDRO ORTIZ 131	30	4	3	690081	Privada - Particular	Inicial - Jardín
MI PRIMER CAMINO	PASAJE BELGICA 7-J	36	3	3	779942	Privada - Particular	Inicial - Jardín
NIÑOS FELICES	PARQUE LUNA Y PERALTA 144	151	7	6	100732 7	Privada - Particular	Inicial - Jardín
SANTA ROSA	JIRON ALBERTO MONTELLANOS 278	54	4	3	745349	Privada - Particular	Inicial - Jardín
VIRGEN DE LA MERCED	JIRON ANTONIO DE LA GUERRA 490	62	3	3	316943	Privada - Particular	Inicial - Jardín
PEQUEÑOS TALENTOS	JIRON PIETRO VITTORELLI 187	35	1	3	126733 5	Privada - Particular	Inicial - Jardín
CARITAS FELICES DEL MAÑANA	CALLE ALEJANDRO VILLANUEVA 123	60	4	3	864603	Privada - Particular	Inicial - Jardín
CHIQUELANDIA	AVENIDA AVIACION 1814	79	7	6	148946 7	Privada - Particular	Inicial - Jardín
ANTONIO CAVOLI	JIRON ANTONIO DE LA GUERRA 310	29	6	3	119924 9	Privada - Particular	Inicial - Jardín
DE COLORES	JIRON JUAN JOSE MOSTAJO 234	31	3	3	148986 3	Privada - Particular	Inicial - Jardín

GOTITAS DEL ROCIO	CALLE FRANCISCO GRAÑA 230	17	4	3	149022 6	Privada - Particular	Inicial - Jardín
NIÑOS DE JESUS	AVENIDA LAS AMERICAS 439	46	5	3	149074 7	Privada - Particular	Inicial - Jardín
NUESTRA SEÑORA DE LA PASION	AVENIDA AVIACION 1840	4	2	2	100720 2	Privada - Particular	Inicial - Jardín
SEÑOR DE GUALAMITA	PASAJE LAS COLLAS 641	65	4	3	149093 7	Privada - Particular	Inicial - Jardín
MUNDO DE COLORES	JIRON PATRICIO IRIARTE 256	36	3	4	149177 8	Privada - Particular	Inicial - Cuna Jardín
STAR KIDS	PASAJE MANUEL MENDEZ 665	62	7	3	149255 2	Privada - Particular	Inicial - Jardín
LUZ DE MARIA	JIRON LOS TOPACIOS 416	83	4	4	130682 8	Privada - Particular	Inicial - Jardín
REYNA SOFIA	CALLE ALBERTO MONTELLANOS 157	11	1	3	131897 1	Privada - Particular	Inicial - Jardín
CORAZON DE MARIA DEL ROSARIO	PARQUE UNION PANAMERICAN A 373	16	3	3	135122 0	Privada - Particular	Inicial - Jardín
CRECIENDO JUNTOS	JIRON JUANJUI 255	36	3	3	138983 2	Privada - Particular	Inicial - Jardín
MI PEQUEÑO EINSTEIN	AVENIDA MANCO CAPAC 730	31	5	3	141530 6	Privada - Particular	Inicial - Jardín

APRENDIENDO JUNTOS	LOTE 56	16	3	2	1422641	Privada - Particular	Inicial - Jardín
CASITA DE SORPRESA	JIRON MARIANO PACHECO 1055	27	3	3	1528355	Privada - Particular	Inicial - Jardín
KINDER GARTEN MUNDO OPTIMO SCHOOL	CALLE CERVELLI 131	5	2	2	1672138	Privada - Particular	Inicial - Jardín

UGEL 03 / DISTRITO JESÚS MARÍA: 27

Nombre de IE	Dirección de IE	Alumnos (2016)	Docentes (2016)	Secciones (2016)	Código o modular	Gestión / Dependencia	Nivel / Modalidad
RICARDO PALMA	JIRON MARISCAL LUZURIAGA 651	78	7	6	509836	Privada - Particular	Inicial - Cuna Jardín
AMIGOS DE JESUS	AVENIDA BRASIL 1785	24	4	3	826511	Privada - Particular	Inicial - Jardín
CRAYOLAS	JIRON DOMINGO MILLAN 853	81	9	5	826842	Privada - Particular	Inicial - Jardín
LOS ALAMITOS	JIRON COSTA RICA 177	327	18	18	902395	Privada - Particular	Inicial - Cuna Jardín
MADRE TERESA	AVENIDA SAN FELIPE 291	63	4	3	902270	Privada - Particular	Inicial - Jardín

RODON							
MY LITTLE HOME	AVENIDA GENERAL GARZON 1648	30	3	3	902817	Privada - Particular	Inicial - Jardín
FANTASIA	JIRON LLOQUE YUPANQUI 1206	43	4	4	1072115	Privada - Particular	Inicial - Cuna Jardín
SANTA MERCEDES	JIRON TALARA 527	56	5	4	1072156	Privada - Particular	Inicial - Cuna Jardín
ARDILLITAS	AVENIDA TALARA 373	86	5	5	315960	Privada - Particular	Inicial - Jardín
MODELO	JIRON DOMINGO CUETO 220	336	20	15	1169887	Privada - Particular	Inicial - Cuna Jardín
KINDER CREATIV	AVENIDA JAVIER MARIATEGUI 1030	85	6	6	1242023	Privada - Particular	Inicial - Cuna Jardín
VIRGEN DE LORETO	AVENIDA FAUSTINO SANCHEZ CARRION CUADRA 9	62	6	4	1242593	Privada - Particular	Inicial - Cuna Jardín
MY LITTLE GARDEN	JIRON HERMILIO VALDIZAN 281	17	4	3	1243237	Privada - Particular	Inicial - Jardín
ANGEL DE LA CARIDAD	AVENIDA HUSARES DE JUNIN 931	66	5	4	1490283	Privada - Particular	Inicial - Cuna Jardín

ACUARELA	AVENIDA ARNALDO MARQUEZ 1857	89	10	5	149158 8	Privada - Particular	Inicial - Jardín
ARCO IRIS DE LOS NIÑOS	JIRON ESTADOS UNIDOS 972-974	102	7	6	149234 7	Privada - Particular	Inicial - Cuna Jardín
PANDA PLAY & LEARN	JIRON ESTADOS UNIDOS 965	43	7	3	137196 2	Privada - Particular	Inicial - Jardín
EL EDEN DE JESUS MARIA	JIRON PUMACAHUA 1032	32	3	3	137892 6	Privada - Particular	Inicial - Jardín
CRAYOLAS OLIVAR JESUS MARIA	JIRON LUIS N SAENZ 481 - 485	90	10	5	140375 7	Privada - Particular	Inicial - Jardín
LITTLE LEADERS PRESCHOOL	AVENIDA GENERAL GARZON 1045	113	7	7	141529 8	Privada - Particular	Inicial - Cuna Jardín
MIS MEJORES AÑOS	JIRON MARISCAL MILLER 950	26	5	3	149427 7	Privada - Particular	Inicial - Cuna Jardín
LA CASA AMARILLA	JIRON HUASCAR 2195	99	7	7	157329 4	Privada - Particular	Inicial - Cuna Jardín
BABY CREATIV	AVENIDA FRANCISCO JAVIER MARIATEGUI 1138	33	2	2	163008 6	Privada - Particular	Inicial - Jardín
ARCO IRIS DEL SOL	JIRON ESTADOS	88	7	7	165554 7	Privada - Particular	Inicial - Cuna

	UNIDOS 871						Jardín
ARANYAI	PASAJE QUIÑONES 102				174957 1	Privada - Particular	Inicial - Jardín
LA CASA DEL ARBOL	AVENIDA HORACIO URTEAGA 2047				174958 9	Privada - Particular	Inicial - Jardín
KIDS OF THE WORLD	JIRON INCA RIPAC 346				175439 9	Privada - Particular	Inicial - Jardín

UGEL 03 / DISTRITO BREÑA: 19

Nombre de IE	Dirección de IE	Alumn os (2016)	Docent es (2016)	Seccion es (2016)	Código modula r	Gestión / Dependenc ia	Nivel / Modalida d
SANTA MARIA	JIRON CHAMAYA 1209	14	3	3	496026	Privada - Particular	Inicial - Jardín
EL PRINCIPITO	JIRON INDEPENDENCI A 1030	10	2	3	665133	Privada - Particular	Inicial - Jardín
MI PRIMER CAMINO	JIRON AGUAYTIA 178	43	3	3	774034	Privada - Particular	Inicial - Jardín
MI PEQUEÑA CASITA	AVENIDA PUCALLPA 381	50	3	3	774067	Privada - Particular	Inicial - Jardín
CASA BELEN	CALLE MARISCAL ORBEGOSO 698	94	5	5	496083	Privada - Institucion es Benéficas	Inicial - Cuna Jardín
EVELYN Y MARTIN	JIRON NAPO 113	70	4	3	827717	Privada - Particular	Inicial - Jardín
SEMILLITAS DEL SABER	AVENIDA TINGO MARIA	20	3	3	105418 8	Privada - Particular	Inicial - Jardín

	1141						
EL HOGAR DEL NIÑO	JIRON PEDRO DONOFRIO 243	57	4	3	903492	Privada - Particular	Inicial - Jardín
JHON ROCKEFELLE R	JIRON MORONA 265	286	14	13	124034 0	Privada - Particular	Inicial - Cuna Jardín
NUESTRA SEÑORA DEL BUEN CONSEJO	JIRON POMABAMBA 612	160	7	7	647917	Privada - Particular	Inicial - Cuna Jardín
WORLD KID'S KINDERGAR TEN	PASAJE MARIANO MELGAR 124	13	1	3	148996 2	Privada - Particular	Inicial - Jardín
JESUCITO DE BREÑA	JIRON NAPO 1161	36	3	3	149140 6	Privada - Particular	Inicial - Jardín
HAPPY WORLD KIDS SCHOOL	JIRON NAPO 201	32	3	3	149193 5	Privada - Particular	Inicial - Jardín
DIVINO NIÑO JESUS DE BREÑA	JIRON CASTROVIRRE YNA 1146	41	3	3	149221 4	Privada - Particular	Inicial - Jardín
SANTISIMO DE JESUS	JIRON CARHUAZ 190	48	4	3	103279 6	Privada - Particular	Inicial - Jardín
EL MUNDO DE LOS NIÑOS FELICES	CALLE PEDRO DONOFRIO 330	16	3	3	130681 0	Privada - Particular	Inicial - Jardín
MUNDO AZUL	JIRON AGUARICO 576	66	4	4	131900 3	Privada - Particular	Inicial - Cuna Jardín

SAN CONSTANTINO	JIRON FEDERICO VILLARREAL 306	117	7	6	138036 9	Privada - Particular	Inicial - Jardín
JESUS EL DIVINO NIÑO	CALLE FRANCISCO MAZZOCCHIO 126	23	3	3	166548 8	Privada - Particular	Inicial - Jardín

UGEL 03 / DISTRITO CERCADO DE LIMA: 53

Nombre de IE	Dirección de IE	Alumn os (2016)	Docent es (2016)	Seccion es (2016)	Códig o modul ar	Gestión / Dependen cia	Nivel / Modalid ad
LAS MERCEDITAS	JIRON DESAGUADERO 379	154	7	7	664250	Privada - Particular	Inicial - Jardín
LOS PASTORCITO S DE BELEN	JIRON DOMINGO ASTETE Y MOSCOSO 1689	16	4	2	739276	Privada - Particular	Inicial - Jardín
SAINT MARK	AVENIDA AURELIO GARCIA Y GARCIA 1689	32	3	3	763714	Privada - Particular	Inicial - Jardín
ALITAS DE ANGEL	JIRON SUECIA 1467	32	2	3	104927 9	Privada - Particular	Inicial - Jardín
ANGEL DE LA GUARDA	PASAJE LARRABURRE 198	24	3	3	104931 1	Privada - Particular	Inicial - Jardín

MI PEQUEÑO HOGAR	JIRON VICTOR CRIADO TEJADA 2658	16	3	3	104955 0	Privada - Particular	Inicial - Jardín
LAS ESTRELLITA S	JIRON MARIANO DELGADO DE LA FLOR 156	67	3	3	104975 8	Privada - Particular	Inicial - Jardín
SANTA MARIA DE LOS ANGELES	JIRON CONDESUYOS 536	37	3	3	105011 1	Privada - Particular	Inicial - Jardín
MY LITTLE STAR	JIRON ABELARDO GAMARRA 1477	54	4	3	104876 8	Privada - Particular	Inicial - Jardín
VIRGEN DEL ROSARIO	JIRON ANCASH 1532	12	1	2	107228 9	Privada - Particular	Inicial - Jardín
CORAZON DE JESUS	JIRON JOAQUIN CAPELLO 2400	24	2	3	104982 4	Privada - Particular	Inicial - Jardín
MARIA MADRE	AVENIDA STA BERNARDITA MZ H LOTE 085	33	4	3	102046 0	Privada - Particular	Inicial - Jardín
SANTA ROSA	AVENIDA SOSA PELAEZ 1326	44	4	3	665141	Privada - Particular	Inicial - Jardín
JESUS EL BUEN PASTOR	JIRON MARIANO ANGULO 1680 - 1684	17	1	3	104974 1	Privada - Particular	Inicial - Jardín
LA SAGRADA FAMILIA	JIRON MARIANO ANGULO 2640	65	3	3	109962 1	Privada - Particular	Inicial - Jardín

VIRGEN DE LA MEDALLA MILAGROSA	JIRON EDUARDO TERRY 1540	54	3	3	109818 5	Privada - Particular	Inicial - Jardín
MASTER CIENCIAS II	JIRON CARLOS ARRIETA 1016	24	3	3	105067 3	Privada - Particular	Inicial - Jardín
ARCO IRIS	JIRON SANCHEZ PINILLOS 189	41	3	3	116943 2	Privada - Particular	Inicial - Jardín
NUESTRA SEÑORA DE LA MERCED	AVENIDA NICOLAS DUEÑAS 267	44	3	3	561969	Privada - Particular	Inicial - Jardín
TRINITY	JIRON ALEMANIA 2376	33	3	3	124114 0	Privada - Particular	Inicial - Jardín
MIS PININOS	JIRON MOREYRA Y RIGLOS 521	29	3	3	124343 5	Privada - Particular	Inicial - Jardín
SAN PATRICIO	CALLE CARLOS REVOLLEDO 1036	17	4	3	148873 3	Privada - Particular	Inicial - Jardín
JESUS SUBLIME MAESTRO	JIRON MONSEFU 636	33	2	2	148914 5	Privada - Particular	Inicial - Jardín
MEDALLITA MILAGROSA	PASAJE ISABEL FLORES DE OLIVA 145	20	3	3	119868 8	Privada - Particular	Inicial - Jardín
HOGAR DE NAZARETH	AVENIDA VENEZUELA CDRA 28 S/N	71	4	4	148976 4	Privada - Parroquial	Inicial - Jardín

SUEÑOS DE NIÑO	JIRON HUANUCO 796	1	1	1	1490051	Privada - Particular	Inicial - Jardín
PRIMEROS TRAZOS	JIRON FRANCISCO MOREYRA Y RIGLOS 318	39	3	3	1490085	Privada - Particular	Inicial - Jardín
VIRGEN DE MEDJUGORJE	JIRON CARLOS LARRABURE Y CORREA 2591	29	4	3	1490093	Privada - Particular	Inicial - Jardín
REINA DE LOS ANGELES	JIRON SANTA FLORENCIA 580	18	2	3	1490101	Privada - Particular	Inicial - Jardín
SANTIAGO ALBERIONE	JIRON EDUARDO DEL CASTILLO 2409	66	4	4	827741	Privada - Particular	Inicial - Jardín
PADILLA PASSUNI	AVENIDA JOAQUIN CAPELLO 3241 - 3243	22	4	2	1490861	Privada - Particular	Inicial - Jardín
LOS REYES SABIOS	JIRON CAPITAN RUY DIAZ 257	84	3	3	1491315	Privada - Particular	Inicial - Jardín
CAMINITO DEL SABER	CALLE TENIENTE ARISTIDES DEL CARPIO MUÑOZ 1558	34	4	3	1491604	Privada - Particular	Inicial - Jardín
LIMA SANTA BEATRIZ	AVENIDA PASEO DE LA REPUBLICA 690	14	2	3	1491828	Privada - Particular	Inicial - Jardín
APRENDIENDO A	JIRON CARLOS REVOLLEDO	33	3	3	1304948	Privada - Particular	Inicial - Jardín

APRENDER	1025						
HUELLITAS	JIRON PEREZ DE TUDELA 1958	26	4	3	132033 2	Privada - Particular	Inicial - Jardín
HAPPY FACES	JIRON JOAQUIN CAPELLO 3315	26	4	3	132249 4	Privada - Particular	Inicial - Jardín
MAGIC LAND	CALLE ENRIQUE LOPEZ ALBUJAR 1406	119	7	8	140187 6	Privada - Particular	Inicial - Jardín
LAS SEMILLITAS DE JESUS	CALLE ISAIAS CLIVIO 361	54	4	3	140235 3	Privada - Particular	Inicial - Jardín
EL CASTILLO DE LA INTELIGENCI A	AVENIDA MARIANO CORNEJO 1696	89	7	5	140656 0	Privada - Particular	Inicial - Jardín
TERESA DE CALCUTA EN TRINIDAD	JIRON GUALBERTO GUEVARA 587	6	2	3	140658 6	Privada - Particular	Inicial - Jardín
MIS PEQUEÑOS ANGELITOS	JIRON ANGEL VELENZUELA 605	63	4	5	143583 3	Privada - Particular	Inicial - Jardín
FOREVER HAPPY KIDS	JIRON DINAMARCA 1300	70	3	3	152837 1	Privada - Particular	Inicial - Jardín
RAYITO DE LUZ	AVENIDA ALEJANDRO BERTELLO 549	27	3	3	153650 7	Privada - Particular	Inicial - Jardín
MUNDO KIDS	CALLE	16	3	3	157082	Privada -	Inicial -

	LEONIDAS LASARRE 495				9	Particular	Jardín
CENTFASA	AVENIDA VENEZUELA 2629	25	2	3	167033 0	Privada - Particular	Inicial - Jardín
MIS ANGELITOS	JIRON JOSE FELIX BOGADO 2540	6	2	1	169132 8	Privada - Particular	Inicial - Jardín
MARIA MAZZARELL O	AVENIDA GUZMAN BLANCO 525	13	2	3	536995	Privada - Particular	Inicial - Cuna Jardín
JUANA ALARCO DE DAMMERT	JIRON ANTONIO MIROQUEZADA 1327	205	15	11	335752	Privada - Parroquial	Inicial - Cuna Jardín
MI PEQUEÑIN	JIRON VICTOR CRIADO TEJADA 2896	45	4	3	104948 5	Privada - Particular	Inicial - Cuna Jardín
LA CASITA DE WOJTYLA - EX KAROL WOJTYLA	CALLE SANTA NICERATA 236	29	4	4	764506	Privada - Particular	Inicial - Cuna Jardín
SANTA DOMITILA	CALLE SANTA DOMITILA 280	37	4	4	149176 0	Privada - Particular	Inicial - Cuna Jardín
ELENITA	CALLE JUAN MANUEL PEREZ DE TUDELA 2075	43	4	3	134999 2	Privada - Particular	Inicial - Cuna Jardín