

ARTIGOS LIVRES

**UNA ESTRATEGIA PARA LA  
ENSEÑANZA DE POLÍTICAS  
PÚBLICAS: EL CASO DE  
LOS PROYECTOS DE  
INNOVACIÓN PÚBLICA EN  
LA MAESTRÍA DE GOBIERNO  
Y DE POLÍTICAS PÚBLICAS  
DE LA PUCP (PERÚ)**

*A STRATEGY FOR EDUCATION IN  
PUBLIC POLICY: THE CASE OF PUBLIC  
INNOVATION PROJECTS APPLIED IN THE  
TEACHING OF GOVERNMENT AND PUBLIC  
POLICIES AT PUCP (PERU)*

Leonidas Ramos\* 

Rafael Miranda\*\* 

\* Pontificia Universidad Católica del Perú, Escuela de Gobierno y Políticas Públicas, Lima, Perú.  
[leonidas.ramos@pucp.pe](mailto:leonidas.ramos@pucp.pe)

\*\* Pontificia Universidad Católica del Perú, Escuela de Gobierno y Políticas Públicas, Lima, Perú.  
[mirandaa.rafael@pucp.pe](mailto:mirandaa.rafael@pucp.pe)

## RESUMEN

La investigación y la implementación de las políticas públicas son disciplinas que demandan, a pesar de sus puntos en común, sus propias formas de enseñanza-aprendizaje y sus propias formas de producción de competencias en los estudiantes. El primero se enfoca principalmente en el análisis de la política pública, el segundo en la hechura concreta de la política pública. Este artículo describe la propuesta de enseñanza-aprendizaje dirigida a estudiantes, interesados en la implementación de políticas públicas (directivos y ejecutivos estatales), de la Maestría de Gobierno y Políticas Públicas de la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP), que utiliza como medio de graduación proyectos de innovación basados en investigación aplicada; y presenta, a partir de la información proporcionada por egresados de la maestría, los primeros resultados de la aplicación de esta estrategia en términos de logros profesionales y educativos y de principales desafíos en la implementación de las innovaciones propuestas. En términos metodológicos, este artículo es un estudio de caso descriptivo que plantea los principales componentes de la experiencia señalada, así como sus primeros efectos en los egresados. Para el cumplimiento de sus objetivos, este estudio utiliza tres herramientas: la revisión bibliográfica, entrevistas y una encuesta.

**Palabras claves:** Políticas Públicas y Gobierno; Innovación Pública; Proyectos de Innovación; Modelo Doble Diamante.

## **ABSTRACT**

*The research and the implementation of public policies are disciplines that demand, despite their common points, their own ways of teaching-learning and their own ways of producing skills in students. The first focuses mainly on the analysis of public policies, the second on the concrete making of public policies. This article describes the teaching-learning proposal applied to students, interested in the implementation of public policies (state managers and executives), of the Masters on Government and Public Policies of the Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP), which uses innovation projects as a means of graduation based on applied research; and presents, based on the information provided by graduates of the master's degree, the first results of the application of this strategy in terms of professional and educational achievements and main challenges in the implementation of the proposed innovations. In methodological terms, this article is a descriptive case study that outlines the main components of the indicated experience, as well as its first effects on students. To meet its objectives, this study uses three tools: bibliographic review, interviews, and a survey.*

**Keywords:** *Public Policies and Government; Public Innovation; Innovation Projects; Double Diamond Model.*

## INTRODUCCIÓN

La maestría de Gobierno y Políticas Públicas de la Pontificia Universidad Católica del Perú (MGPP – PUCP) tiene como objetivo formar directivos públicos y ejecutivos de alto nivel, capaces de formular políticas, dirigir organizaciones públicas con mirada estratégica, innovadora y orientada a resolver problemas públicos. Esta maestría, según la ley universitaria peruana (N°30220), es una maestría de especialización cuyo objetivo es impartir estudios de profundización profesional que pueden ser aplicados en sus trabajos. En ese marco, el perfil de los estudiantes de la MGPP/PUCP da cuenta que el 89% de los estudiantes trabajan en instituciones públicas, y 83% de ellos trabajan en cargos de analistas, asesores, coordinadores o directores dentro del aparato público.

La ley universitaria peruana propone distintas formas de trabajo de investigación para poder optar el título de magíster. Basado en dicha norma, la Escuela de Gobierno de la PUCP, organización a cargo de la maestría, apostó desde el 2016 en desarrollar trabajos de investigación a los que se ha denominado proyecto final de innovación, siendo los primeros trabajos presentados de esta modalidad en el 2018. Esta apuesta estuvo alineada a la incorporación del curso de innovación en el sector público dentro de la malla curricular. Mediante este proyecto, se espera que los estudiantes no solo demuestren lo aprendido en la maestría en términos teóricos y metodológicos, sino que puedan implementar sus propuestas en las instituciones públicas donde trabajan – en términos concretos, que aprendan sobre el hacer concreto de las políticas públicas. Entre el 2018 y el 2021, 98 proyectos de innovación han sido sustentados y varios de ellos implementados a nivel local o nacional.

La metodología del desarrollo del proyecto de innovación es similar al formato de *Capstone Project* que se realiza en otras maestrías o

programas de pregrado en universidades como Harvard o Pennsylvania. En este tipo de proyectos, se pide a los estudiantes identificar un problema real y concreto de política pública y, sobre ello, construir, incluso pilotear soluciones que demuestren valor y resuelvan el problema considerando lo aprendido. Como mencionan Amstrong *et al.* (2005), los proyectos *Capstone* estimulan el proceso de innovación para centrarse en el usuario y, a partir de ello, proponer algún nuevo producto o servicio.

Para el desarrollo del proyecto de innovación, la Maestría elaboró una guía de proyecto. Ese documento, siguiendo la metodología del doble diamante de innovación pública (LABORATORIO DE GOBIERNO, 2018), divide el proyecto en dos partes. En la primera, los estudiantes exploran el espacio de la política, definen y describen el problema público, analizan las causas del problema y definen el desafío de la innovación. En la segunda parte, se generan ideas que respondan el desafío de innovación, conceptualizan la idea innovadora, diseñan el prototipo de alta resolución y analizan la deseabilidad, factibilidad y viabilidad del proyecto. Este artículo sistematiza el proceso de construcción del proyecto de innovación a través de la guía de proyecto de innovación, así como los resultados logrados de los proyectos de innovación presentados.

En términos generales, el objetivo de este artículo es presentar una de las formas de construir competencias en torno a la creación o producción de políticas públicas a través del proyecto de innovación. En tanto los objetivos secundarios de este artículo son: i) describir el proceso de construcción de la propuesta por parte del cuerpo directivo y de los profesores de la Maestría; ii) describir la propuesta pedagógica de los proyectos de innovación de la Maestría; e iii) identificar los efectos de los proyectos de innovación en los egresados de la Maestría en materia de aprendizaje, laboral y de implementación de sus propuestas.

## MARCO TEÓRICO Y METODOLÓGICO DEL ESTUDIO

En este acápite se plantea el marco teórico y el marco metodológico del estudio. Para el primer caso, se definirán el significado de competencia y de la generación de competencias por medio de metodologías activas de aprendizaje en el contexto de las políticas públicas. Se define a las competencias profesionales como la capacidad “[...] para tomar decisiones, con base en los conocimientos, habilidades y actitudes asociadas a la profesión, para solucionar los problemas complejos que se presentan en el campo de su actividad profesional” (GALDEANO y VALIENTE, 2010). Esta característica implica evaluar de manera integrada el saber (conocimientos diversos), el saber hacer (habilidades, hábitos y destrezas), y el saber ser (valores y actitudes), los mismos que son movilizados para lograr un desempeño idóneo en un puesto de trabajo (MONTES DE OCA y MACHADO, 2014), que, en el caso que se analiza, están relacionados con puestos de trabajo dentro de organizaciones estatales o que se relacionan en general con asuntos públicos.

En la literatura se identifican dos tipos de competencias: las generales y las específicas. Entendemos a las competencias generales como “[...] el conjunto de conocimientos, actitudes, valores y habilidades relacionados entre sí, que permiten desempeños satisfactorios a toda persona en su perfil profesional y formativo” (LATORRE, 2016); mientras que entendemos como competencias específicas al “[...] conjunto de conocimientos, actitudes, valores y habilidades específicos, relacionados entre sí, que permiten desempeños satisfactorios a toda persona que aspire a estudiar un determinado perfil profesional” (LATORRE, 2016). Para un desempeño laboral óptimo se requiere ambas competencias, la primera permite desarrollar adecuadamente acciones con un amplio alcance para cualquier puesto (habilidades matemáticas, de lectura, análisis, síntesis etc.), y la segunda permite el desempeño en particular sobre cuestiones específicas de la profesión,

que en el caso específico que analizamos están relacionadas al accionar del Estado y de los asuntos públicos. Con respecto a esto último, se ha identificado que una persona que cumple actividades dentro del Estado debería tener el siguiente perfil: conocimiento sobre los problemas públicos, conocimientos en gestión y aseguramiento de la calidad, en la gestión de indicadores, en tecnologías de la información y gobierno abierto, en la gestión y organización por procesos, en la producción de propuestas de políticas, y en los sistemas administrativos; además de habilidades como la capacidad de adaptación, el análisis y solución de problemas, un pensamiento creativo y crítico, y la capacidad de negociación (PERÚ, [202-]). En ese sentido, el objetivo de la Maestría es desarrollar en términos generales hacedores de políticas públicas basados en evidencia y con un fuerte perfil directivo; y no un investigador puro de políticas públicas.

En ese contexto se plantea la cuestión sobre cómo construir estas competencias específicas (y de paso algunas generales) que se enfocan en los asuntos estatales y públicos, teniendo en cuenta que son fenómenos complejos, cambiantes y llenos de incertidumbre. La literatura indica que esas competencias se pueden construir en un proceso constante, deliberado y consciente propiciado por ciertos agentes que pueden pertenecer al ámbito educativo universitario. En ese sentido se plantea la necesidad de que el agente (en este caso la universidad) promueva el desarrollo y evaluación de trabajos que demuestren concretamente la progresiva adopción de las competencias mencionadas, que en la experiencia analizada se relaciona con la construcción de un proyecto de innovación. No se debería esperar construir una serie de competencias (perfil directivo estatal), mientras se les pide construir un trabajo que genera otro tipo de competencias (investigador puro en políticas públicas). Esa generación de competencias específicas, además, debería estar acompañada de una determinada metodología pedagógica que le de mayor dinámica; en ese sentido se habla de las metodologías activas

de aprendizaje (LUCHESE, LARA y SANTOS, 2022), entre las que destacan: el aprendizaje por proyecto, cultura *maker*, gamificación, aula invertida o *Design Thinking*.

Con respecto al marco metodológico, por los objetivos señalados, este trabajo se plantea como un estudio descriptivo, y que en particular sigue un diseño de un estudio de caso que evalúa los resultados inmediatos de una propuesta pedagógica para la generación de competencias directivas en políticas públicas. En términos de selección del caso, se ha elegido la PUCP por dos razones metodológicas. La primera de ellas es que, para el caso peruano, esta universidad es una de las dos que exige un trabajo final con una perspectiva de investigación aplicada y de construcción de un perfil directivo estatal; en la actualidad en el Perú, según la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria (SUNEDU), existen aproximadamente 56 maestrías en políticas públicas, gestión pública o en administración pública, casi todas apostando por un trabajo final relacionado con investigación pura (tesis). La segunda razón es que los autores de este artículo, al ser ambos docentes de la PUCP, tuvieron acceso a los documentos y a los contactos de los docentes y estudiantes de la maestría.

Para el cumplimiento de cada uno de los objetivos específicos señalados se utilizó una serie de herramientas de recojo de investigación. Para el primer y el segundo objetivo se realizó una extensa revisión documental de los documentos utilizados en la experiencia y una serie de entrevistas (15 en total). Para el tercer objetivo se realizó un levantamiento de información utilizando una encuesta dirigida a los egresados de la Maestría, esta se cargó en la plataforma de *Google Forms* y se envió mediante correo electrónico en las últimas semanas de junio del 2021 a todos los alumnos y alumnos egresados, recogiéndose 59 respuestas.

## METODOLOGÍA DE LA ENSEÑANZA DE LA INNOVACIÓN EN EL SECTOR PÚBLICO

En el Perú, un estudiante de maestría, según la normativa vigente, tiene dos vías para obtener el grado de magister: o con una tesis o con un trabajo de investigación (DUOC UC, 2023). La primera vía tiene una perspectiva de investigación pura; mientras que la segunda tiene una perspectiva de investigación aplicada. En ese contexto, si bien ambos tipos de investigaciones son empíricos y deben utilizar el método científico, sus objetivos y tiempos son distintos: la investigación pura busca incrementar el conocimiento de la naturaleza y de realidad sin fines prácticos inmediatos; mientras que la investigación aplicada busca la obtención de un conocimiento con aplicación inmediata para resolver un problema determinado (Figura 1).

**Figura 1.** La investigación pura y la investigación aplicada



Fuente: Elaboración propia.

## EL PROYECTO DE INNOVACIÓN DENTRO DE LA MALLA DE LA MAESTRÍA

La Maestría de Gobierno y Políticas Públicas de la PUCP desde tres años ha apostado por el desarrollo de un trabajo de investigación específico denominado “proyecto final de innovación”, un trabajo que por su enfoque de investigación aplicada requiere estudiar y analizar un problema público que afecta a la sociedad (incidencia de anemia, accidentes de tránsito, residuos sólidos etc.) o las operaciones estatales (corrupción, ineficacia, ineficiencia, reducida calidad en los servicios etc.) y estructurar una propuesta de solución innovadora sólida. En ese marco se entiende al proyecto final de innovación como un tipo de trabajo de investigación aplicada que se inicia con el análisis científico de un problema en el sector público y de sus causas; sigue con la generación de nuevas ideas; y termina con el diseño de un prototipo de alta resolución que enfrenta al desafío de innovación identificado. El objetivo de este trabajo de investigación aplicada es proveer una plataforma en la cual los alumnos integren, sintetizen y apliquen conocimiento, habilidades y perspectivas adquiridas en la Maestría de Gobierno y Políticas Públicas para abordar un problema real del sector público. A diferencia de una tesis que incide centralmente en el análisis de un problema científico, este proyecto incide en conocer un problema público concreto sucediéndose, para en base a esa investigación construir una solución práctica inmediata.

El objetivo de este proyecto de innovación es generar competencias generales y específicas en los alumnos útiles para mejorar su desempeño profesional dentro del Estado (a nivel de los distintos sectores de política, de los sistemas administrativos o de los diferentes niveles de gobierno) o dentro de organizaciones claves en la discusión de los asuntos públicos (cooperación internacional, organizaciones de la sociedad o asociaciones civiles). Esta mejora de desempeño no solo incidirá positivamente en la vida personal del profesional, sino de implementarse tendrá efectos

positivos en el funcionamiento del Estado y de la vida pública en tanto se enfoca en un problema público real.

En ese contexto se identificaron que principalmente son tres las competencias necesarias a formar en los y las alumnas de la maestría, habiendo muchas más: la identificación y el análisis de los problemas públicos concretos; el uso y el manejo de la metodología de investigación científica; y el uso y manejo de metodologías y estrategias innovadoras para la resolución de problemas públicos. Con respecto a la primera competencia, se consideró que era necesario que los alumnos desarrollen habilidades para identificar problemas públicos, definidos estos como situaciones indeseables que afectan a la sociedad o a las operaciones estatales, que requieren ser resueltos para generar valor público, una situación que se presenta cuando los ciudadanos perciben que el Estado les está entregando servicios públicos que les produce bienestar material concreto; y estos valoran positivamente el bienestar suyo y el de la sociedad. Con respecto a la segunda competencia a formar, el alumno deberá desarrollar la habilidad para poder investigar el problema público y estructurar una solución utilizando el método científico; en ese sentido es necesario que el alumno maneje los pasos generales de la investigación y las características y herramientas de los métodos cuantitativos (estadística descriptiva, estadística inferencial, métodos experimentales etc.) y cualitativos (estudios de caso, etnografías etc.). Con respecto a la tercera competencia a formar, el alumno deberá desarrollar la habilidad para manejar metodologías de producción de soluciones innovadoras frente al problema público identificado; en ese sentido el alumno podrá manejar metodologías como *Lean Startup*, *Design Thinking* o *Scrum*, entre otras, dependiendo de la situación y del problema al que se enfrenta.

La Maestría de Gobierno y Políticas Públicas se desarrolla a través de cuatro ciclos; en el segundo, tercero y cuarto ciclo los alumnos llevan los cursos relacionados al proyecto. En el segundo ciclo el alumno toma

el curso Proyecto Final 1, ciclo en el que además llevara otros cursos importantes vinculados, como métodos cualitativos y estadística. En el tercer ciclo el alumno toma el curso de Proyecto 2, ciclo en el que además llevara el curso teórico-práctico de Innovación en el Sector Público, en el que se les brindara nociones, modelos y herramientas de la innovación, así como casos prácticos en el sector público. En el cuarto ciclo el alumno lleva el curso de Proyecto Final 3.

En cada uno de los cursos que involucra el proyecto de innovación, es necesario que los alumnos utilicen todos los conocimientos y herramientas que este haya obtenido en los otros cursos de la malla curricular. En la malla curricular existen cursos que permiten conocer el aspecto político (teoría del Estado, gobierno en perspectiva comparada y ética) que el alumno debe de conocer para entender las dinámicas políticas e institucionales y generar cambios dentro de las instituciones estatales. En la malla curricular también existen cursos sobre los fundamentos para las políticas públicas (gobierno y decisiones públicas, análisis y diseño de políticas públicas, implementación, monitoreo y evaluación), cursos relacionados a la gestión de las organizaciones públicas (gestión por resultados, gestión por procesos, planificación en el sector público, gestión del servicio civil y control gubernamental) y sobre competencias gerenciales (pensamiento estratégico y dirección de organizaciones, comunicación, argumentación y análisis y gestión de los conflictos). Los docentes de estos cursos conocen sobre la metodología de los proyectos de innovación y aportan a su adecuado desarrollo.

Como tal, el documento final de proyecto final está compuesto de cuatro capítulos. En el curso Proyecto Final 1 el alumno desarrolla el capítulo I (definición y descripción del problema); en el curso Proyecto Final 2 desarrollara el capítulo II (causas del problema) y un avance del capítulo III; finalmente en el tercer ciclo el alumno desarrolla el capítulo III (diseño del prototipo) y IV (análisis de la deseabilidad, factibilidad y viabilidad del prototipo).

El curso de Proyecto Final 1 plantea contenidos conceptuales y metodológicos para la identificación y análisis de un problema de política o gestión pública relevante. El objetivo principal del curso es que los estudiantes lo completen habiendo elaborado el Capítulo I “Definición y descripción del problema” y el Anexo 1 “Descripción del espacio de la política: tema de interés, intervenciones relacionadas, cadenas de valor de las intervenciones relacionadas y ubicación del problema” del proyecto de innovación. En términos metodológicos, este curso es una base que proporciona el objeto de transformación sobre el cual trabajarán un proyecto de innovación en los próximos cursos. Al finalizar este curso, los y las estudiantes serán capaces de identificar un problema público; comprenderlo, mediante la puesta en práctica de diferentes diseños y métodos de investigación; y describirlo con el uso apropiado de información, teniendo en cuenta la naturaleza y los objetivos de proyecto particular.

El curso Proyecto Final 2 tiene como objetivo principal la búsqueda y producción de ideas de solución frente al desafío de innovación que ha planteado el alumno. Específicamente, el estudiante debe: i) revisar el análisis de las causas del problema, ii) definir el desafío de innovación y iii) generar y priorizar nuevas ideas. Cada uno de estos objetivos secundarios será cumplido de manera secuencial y, para ello, el alumno deberá comprender y utilizar diversas herramientas y técnicas propias de la innovación en el sector público. El curso Proyecto Final 3 tiene por objetivo terminar la propuesta de innovación de una política pública o de un proceso definido dentro de la gestión pública que deviene en la provisión de un bien o servicio al ciudadano. El estudiante realiza el diseño de la propuesta de innovación y el respectivo análisis de su viabilidad para una futura implementación.

En términos de organización, a inicios del curso de Proyecto Final 1, la dirección de la Escuela ejecuta un taller. Este taller es desarrollado en dos sesiones con el objetivo de informar sobre el proyecto de

innovación, así como sobre su guía, lograr la identificación por parte del alumno de un tema posible para el desarrollo de su proyecto e identificar potenciales compañeros con quienes podrían desarrollar este proyecto. Esto último es importante: de acuerdo con la normativa vigente, los trabajos de investigación, como el proyecto de innovación, pueden ser desarrollados de manera individual o grupal máximo hasta tres compañeros; una gran mayoría lo hace de dos o de tres; la Escuela alienta la conformación de grupos en la medida que la producción de innovación mejora cuando hay una discusión constante sobre los problemas y sobre las soluciones. En base a este ejercicio, la dirección determina por especialidad que alumnos van con que docentes para iniciar el proceso; cada docente tiene a su cargo entre cuatro y seis proyectos. El objetivo de la dirección de la Escuela es que el mismo docente acompañe al mismo grupo o alumno a lo largo del desarrollo del proyecto de innovación que compone los tres cursos mencionados.

El asesor se reúne semanalmente con los alumnos a fin de desarrollar los puntos de la guía de proyectos de innovación. A lo largo de las dieciséis semanas que componen el ciclo, el asesor se reúne con cada uno de los alumnos y les brinda las recomendaciones para el desarrollo de su proyecto; las subsiguientes semanas el asesor revisa los avances y brinda las siguientes recomendaciones. Dado que el desarrollo de proyectos de innovación constituye un proceso iterativo, el asesor está atento sobre los diversos avances y retrocesos. Se intenta que los asesores sean especializados en relación con la temática de los trabajos; los más especializados en políticas públicas en educación asesoraran a aquellos trabajos relacionados; los más especializados en programas sociales asesoraran a los trabajos relacionados con esa temática y así sucesivamente. Esta dinámica posibilita que el docente, dado su conocimiento y sus contactos, brinde un sólido soporte a estos alumnos.

Con respecto a la evaluación, existe un esquema ya establecido por la dirección de la Escuela y acordado por los docentes que tiene por

objetivo crear una investigación e innovación en el sector público sólida y estructurada cumpliendo los lineamientos científicos, innovadores, éticos y de calidad. En Proyecto Final 1, los estudiantes entregan el documento del proyecto final a la mitad del curso y hacia el final del curso, que es evaluado por el asesor; asimismo el alumno realiza dos presentaciones expositivas que se acompaña por un PPT (PowerPoint) que es evaluado por otro asesor del curso, dinámica que permite tener otra mirada sobre el avance del proyecto. En Proyecto Final 2, los estudiantes entregan el documento del proyecto a la mitad y hacia el final del curso para que sea evaluado por el asesor; asimismo el alumno realiza dos presentaciones expositivas acompañadas por un PPT, la primera de ellas es evaluada por otro asesor del curso y la segunda por un especialista invitado. En Proyecto Final 3, los estudiantes entregan el documento del proyecto a la mitad y hacia el final del curso, que es evaluado por el asesor; asimismo el alumno realiza dos presentaciones expositivas acompañados por un PPT, la primera de ellas es evaluada por otro asesor del curso y la segunda por un especialista invitado.

En este último curso se determina si el proyecto de innovación tiene un adecuado y óptimo nivel para ser aprobado; si ha logrado un nivel óptimo se aprueba y pasa a un siguiente proceso de estudio por parte de dos revisores quienes emiten un informe escrito sobre las mejoras que hay que realizar en términos de fondo, pero también de forma. El docente asesor junto a los alumnos evalúa los comentarios recibidos e inician las mejoras. El proyecto debe ser aprobado por el asesor y cumplir con los requisitos de la Escuela de Posgrado antes de ser expuesto al jurado de tres profesores (incluido el asesor) para su aprobación final.

---

## GUÍA DEL PROYECTO DE INNOVACIÓN

Para desarrollar de forma adecuada el proyecto de innovación y generar las competencias identificadas, la Escuela de Gobierno y Políticas Públicas ha planteado una guía metodológica que orienta el trabajo del equipo de docentes del curso y de los alumnos de la maestría para ejecutar el trabajo.

Construir esta guía fue importante debido a cinco motivos. El primero, y más importante, es que los alumnos tengan a la mano un documento orientador para el desarrollo del proyecto de innovación; mediante este documento los alumnos conocen paso a paso el proceso de producción de la innovación, las herramientas que disponen para la producción de la innovación, así como las rúbricas y los hitos de evaluación; en términos sencillos es un instrumento que brinda predictibilidad y transparencia para el estudiante. El segundo motivo es que brinda a los docentes asesores unidad de criterios para el desarrollo del proyecto, para la evaluación y entrega de recomendaciones; eso no implica que cada uno de ellos pueda brindar algunas sugerencias distintas de la guía; la realidad compleja obliga a que el docente pueda saltarse o a agregar algunos pasos no considerados en esta. El tercer motivo es que brinda a la dirección un documento que sirve para monitorear el desarrollo de competencias de los estudiantes; y permite observar el avance de cada uno de los docentes asesores con respecto al trabajo que vienen desarrollando. El cuarto motivo es que permite que los especialistas, expertos o jurados invitados tengan conocimiento de la dinámica y pasos del proceso de innovación del curso; muchos de ellos son especialistas en políticas públicas, otros son especialistas en elementos metodológicos o de producción de innovación, cuando son invitados se les entrega la guía y analizan las exposiciones o los documentos bajo este instrumento y un formato que sigue este instrumento. El quinto y último motivo es que sirve para mostrar a otros académicos y gestores interesados en innovación

en el sector público cómo desarrollar ese proceso; se convierte así en un instrumento que sirve para aquellas organizaciones que pretenden generar capacidad para la producción de innovación.

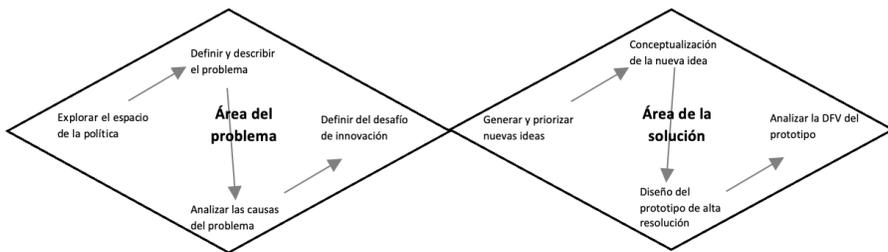
La guía tuvo cuatro ediciones. En una primera edición una pequeña comisión planteó la metodología general, los procesos y los pasos en función de los comentarios de los docentes asesores, teniendo en cuenta las experiencias exitosas alrededor del mundo y en función del marco normativo vigente planteado por la SUNEDU, organización estatal que norma los lineamientos de obtención de los grados universitarios, así como de las características de los documentos que hacen posible la obtención de estos grados universitarios. A lo largo de los siguientes semestres, esta primera versión fue implementada por los asesores y por los alumnos; al cabo de esta surgieron algunas dudas y sugerencias de mejoras a la guía. Es así que se genera las siguientes ediciones; la pequeña comisión se reunió, recogió y sistematizó los comentarios y sugerencias de mejora, y desarrolló los ajustes necesarios.

La estructuración del proyecto de innovación se realizó siguiendo experiencias internacionales exitosas. Esta guía se inspira en los cursos de *Policy Analysis Capstone* de Sergio Imparato de la Universidad de Harvard (IMPARATO, 2019); *Capstone Project* del *Data Science Institute del Columbia University* (DATA SCIENCE INSTITUTE, 2022); *Capstone Project* del Departamento *John Glenn College of Public Affairs* de *The Ohio State University* (OSU, 2021); *Capstone Project* de *Winona State University* (WSU, [202-]); *Public Health Capstone* de la Universidad de Kansas (KUMC, ©2023); y *MPA Capstone* de la *School of Public Affairs* de la *University of Denver Colorado* (CU SCHOOL OF PUBLIC AFFAIRS, ©2023).

Esta guía fue construida siguiendo lo que en teoría de la innovación ha sido denominada “doble diamante” (Figura 2). El primer diamante involucra el área del problema, y el segundo involucra el área de la solución innovadora. La idea central detrás de este modelo es que

no se puede pasar a la ideación de la solución innovadora si es que no se ha encontrado el verdadero problema; la idea entonces es “[...] entender lo que realmente es necesario y profundizar sobre lo que es aparente” (LABORATORIO DE GOBIERNO, 2018). Dentro de cada una de estas áreas encontraremos un conjunto de etapas. En el área del problema, en primera instancia el alumno debe explorar el espacio de la política, luego definir y describir el problema público, posteriormente analizar las causas del problema, para finalmente definir el desafío de innovación. En el área de la solución, el alumno primero debe generar y priorizar nuevas ideas frente al desafío de innovación; luego conceptualizar la nueva idea; posteriormente diseñar el prototipo de alta resolución; finalmente analizar la deseabilidad, factibilidad y viabilidad (DFV) del prototipo final.

**Figura 2.** Modelo de “doble diamante” para el desarrollo del proyecto final de innovación



Fuente: Elaboración propia.

La guía del proyecto final de innovación contiene diez apartados; dos de ellos plantean conceptos generales, y ocho de ellos describen cada uno de los pasos del modelo de doble diamante. El primer apartado plantea el modelo de “doble diamante” que guiará el proyecto final de innovación: el área del problema corresponde al primer diamante, y el área de la solución innovadora al segundo. Los apartados dos (el

espacio de política), tres (el problema), cuatro (las causas) y cinco (el desafío) describen cada una de las etapas del primer diamante; el apartado seis define los conceptos básicos de la innovación en el sector público; los apartados siete (generación de ideas), ocho (conceptualización de la idea), nueve (diseño de prototipo final) y diez (análisis de deseabilidad, factibilidad y viabilidad) describen cada una de las etapas del segundo diamante.

El desarrollo de cada uno de los pasos del doble diamante cumple con un objetivo. La primera etapa (espacio de la política) tiene como objetivo promover que el alumno se informe sobre las características del espacio de la política pública en que está interesado; la segunda etapa (definición del problema público) tiene por objetivo central identificar las características de la arquitectura y las características del problema del sector público que el alumno ha seleccionado; en la tercera etapa (análisis de causas del problema), el alumno identifica los factores que explican la aparición o mantenimiento de los problemas del sector público sobre el cual el alumno está trabajando; en la cuarta etapa (definición del desafío de innovación), el alumno deberá identificar el desafío de innovación que es aquel elemento causal seleccionado a través de determinados criterios que será enfrentado a través del desarrollo de un proceso de innovación con el objetivo de mitigarlo o eliminarlo; en la quinta etapa (generación y priorización de nuevas ideas), el objetivo es que el alumno desarrolle una serie de actividades con el objetivo de identificar la mayor cantidad de ideas posibles y posteriormente seleccionar las que se muestren como las más efectivas; en la sexta etapa (conceptualización de la nueva idea), el objetivo es evolucionar la nueva idea y convertirla en un concepto, que es posible a través de técnicas que permiten delinear y demarcar atributos específicos de la idea priorizada; en la séptima etapa (diseño del prototipo final), el objetivo es que el alumno diseñe un prototipo de alta resolución, en ese sentido se pasa a describir los niveles de prototipado y el proceso de testeo que permite subir de niveles

inferiores a los niveles superiores; finalmente, en la etapa ocho (análisis del prototipo), el objetivo es realizar el análisis de deseabilidad, de factibilidad y de viabilidad a fin de demostrar su sostenibilidad y que está potencialmente listo para el pilotaje.

La estructura del documento final que el alumno presenta para ser sustentado contiene cuatro capítulos que son desarrollados siguiendo la lógica del doble diamante. La versión final de este documento se presenta al final de tres ciclos lectivos (Cuadro 1).

**Cuadro 1.** Partes y componentes del proyecto de innovación en el sector público

<b>Partes</b>	<b>Componentes</b>
Elementos introductorios	Resumen ejecutivo Introducción
Capítulo I: Definición y descripción del problema	Redacción formal del problema Marco conceptual del problema Arquitectura del problema Marco institucional y normativo relacionada con el problema
Capítulo II: Causas del problema	2.1. Marco teórico sobre las causas del problema 2.2. Causas del problema
Capítulo III: Diseño del prototipo	3.1. Problema reformulado y desafío de innovación 3.2. Experiencias previas para hacer frente al desafío de innovación 3.3. Concepto final de la innovación 3.4. Prototipo final de innovación
Capítulo IV: Análisis de la deseabilidad, factibilidad y viabilidad del prototipo	4.1. Análisis de deseabilidad 4.2. Análisis de factibilidad 4.3. Análisis de viabilidad
Elementos finales	Conclusiones Bibliografía Anexos

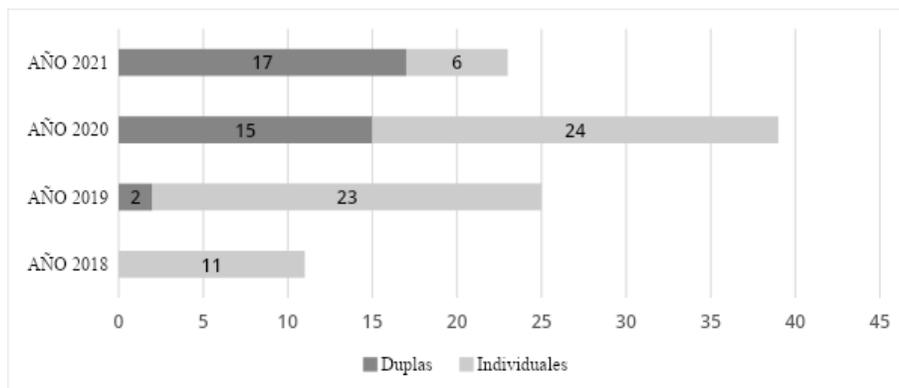
Fuente: Elaboración propia.

## LOGROS INMEDIATOS DE LA APLICACIÓN DEL PROYECTO DE INNOVACIÓN

Entre el 2018 y el 2021, se han presentado 98 trabajos de innovación para obtener el grado de Magíster en Gobierno y Políticas Públicas, 11 proyectos el 2018, 25 el 2019, 39 en el 2020 y 23 hasta julio del 2021. Este incremento de los proyectos de innovación está relacionado no solo con el aumento de matrícula de los estudiantes a la maestría; sino a la apuesta de la Escuela de Gobierno en mejorar el proceso de asesoría y facilitar a los estudiantes una guía de desarrollo del proyecto de innovación más completa, como se detalló en el apartado previo. Asimismo, el Gráfico 1 presenta la distribución de los proyectos de innovación presentados por año y teniendo en cuenta si estos proyectos fueron desarrollados de manera individual o grupal; como se observa, para el 2018, el 100% de los trabajos fueron realizados de forma individual, para los siguientes años la distribución entre los trabajos individuales comienza a emparejarse, incluso a junio de 2021, el porcentaje de proyectos de innovación realizado de manera grupal es de 74% en comparación con los 26% que han presentado sus trabajos en formato individual.

Este cambio en los porcentajes está relacionado a la estrategia impulsada desde la maestría para motivar a los estudiantes a trabajar de forma colaborativa, incluso hasta en grupo de tres personas, a fin de promover un enfoque multidisciplinario en el diseño del proyecto de innovación. Una característica para enfatizar de los alumnos de esta maestría es la diversidad de carreras de origen (pregrado), algunos de ellos son abogados, ingenieros, médicos, arqueólogos, politólogos, sociólogos, psicólogos, economistas, policías, militares etc. El trabajo de análisis de problemas públicos y técnicos y el planteamiento de propuestas sólidas se hace muy interesante en estos contextos.

**Gráfico 1.** Distribución de proyectos de innovación por año y si se realiza de forma individual o colaborativa



Fuente: Elaboración propia.

## LOGROS DEL PROYECTO DE INNOVACIÓN RELACIONADOS AL ESPACIO PÚBLICO Y LOGROS PROFESIONALES

Los resultados mostrados a continuación son producto de una breve encuesta para los estudiantes que sustentaron sus proyectos de innovación hasta junio del 2021, y que se constituyen ahora egresados. Esta encuesta se diseñó en la plataforma de *Google Forms* y se envió mediante correo electrónico en las últimas semanas de junio del 2021. La encuesta constaba de tres partes: i) situación laboral actual del egresado, ii) características de su proyecto de innovación y iii) proceso de implementación de su proyecto de innovación. En total, se recibieron 59 respuestas de estudiantes. Esta sección explica los principales hallazgos de esta encuesta.

Correspondiente a la motivación para realizar el proyecto de innovación, el Gráfico 2 muestra una distribución relativamente homogénea en

los motivos, específicamente, el 34% de los entrevistados señaló que su proyecto de innovación está relacionado con una entidad en la que trabajó (un ex puesto laboral), 29% señalaron que es un tema que le interesa y un 37% manifiesta que su proyecto de innovación está relacionado con la entidad en la que actualmente trabaja. Es importante notar que un total de 81% de los estudiantes manifestaron que su proyecto estuvo vinculado a su trabajo. Estos resultados resultan alentadores porque se evidencia la vinculación del producto generado con el ámbito laboral del estudiante. Este elemento es clave si se desea viabilizar su eventual implementación.

**Gráfico 2.** Motivación de los estudiantes para realizar su proyecto de innovación

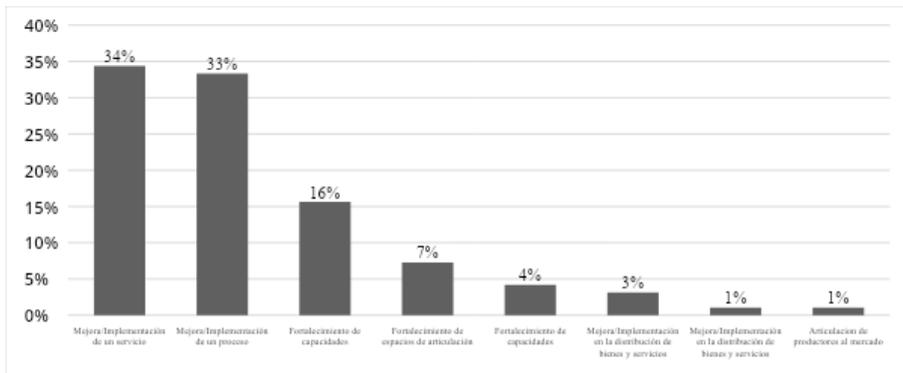


Fuente: Elaboración propia.

En cuanto al tema abordado en el marco de los proyectos de innovación, el Gráfico 3 muestra que un 34% de los proyectos de innovación se centran en la mejora o implementación de un servicio, seguido

de un 33% vinculado a la mejora o implementación de un proceso. Estos resultados guardan relación con el perfil y el lugar de trabajo de los estudiantes, que se concentran específicamente dentro del Poder Ejecutivo (gobierno nacional y gobiernos locales). Por último, un 16% de los proyectos de innovación están vinculados al tema de fortalecimiento de capacidades.

**Gráfico 3.** Temas abordados en el marco del proyecto de innovación

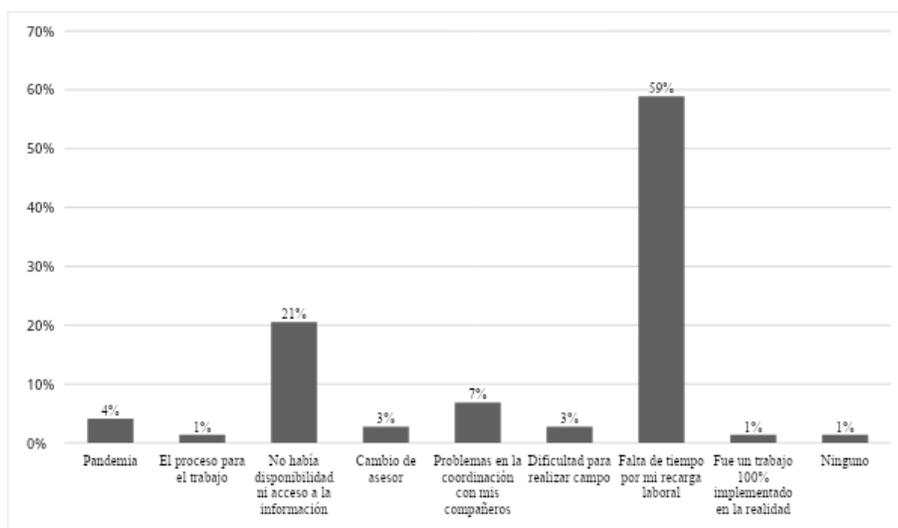


Fuente: Elaboración propia.

Sobre la pregunta relacionada a las dificultades experimentadas en la elaboración del proyecto de innovación, se observa en el Gráfico 4 que la razón principal fue por la falta de tiempo debido a la recarga laboral que tienen (59%), esta dificultad es una razón común en estudiantes de maestría para terminar sus trabajos de investigación, según lo señalan Urbaneja y Hudson (2019). La segunda dificultad que presenta una mayor prevalencia se debe a que no había disponibilidad ni acceso a la información (21%) referente a su proyecto de innovación. A pesar de que los trabajos de innovación estaban relacionados con su experiencia profesional, la falta de acceso por barreras burocráticas y la inexistencia o mala calidad de la información representó una barrera importante para desarrollar de manera apropiada sus proyectos de

innovación. Si bien el efecto de la pandemia solo representó un 4% de los motivos que dificultaron la construcción de los proyectos de innovación; probablemente esta situación represente un riesgo mayor actual para culminar con éxito el proyecto de innovación.

**Gráfico 4.** Dificultades experimentadas para realizar el proyecto de innovación



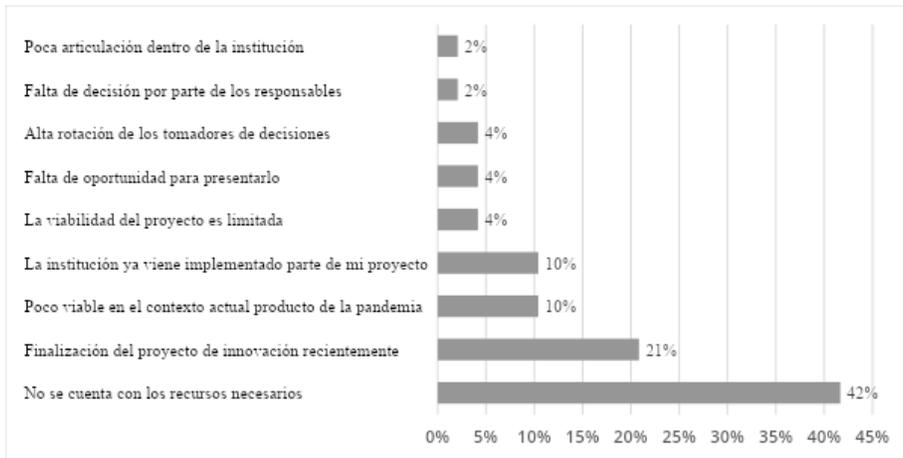
Fuente: Elaboración propia.

Por otro lado, a pesar de que la implementación del proyecto de innovación ha sido a partir del 2018, el 39% de los encuestados manifestaron que sí, han podido implementar su proyecto de innovación de forma total o por lo menos parcial. En ese sentido, la mayoría (85%) de los proyectos implementados está vinculada al sector policial y fuerzas armadas, el 15% restante son innovaciones vinculadas a temas de educación, cultura o salud. Asimismo, sobre el periodo de implementación de los proyectos de innovación, el promedio de tiempo ha sido alrededor de 8 meses. Por último, en cuanto a los problemas que tuvieron que afrontar los estudiantes

que implementaron sus proyectos de innovación, las razones más frecuentes fueron que la institución no cuenta con los recursos financieros para financiar este proyecto y el poco interés de los tomadores de decisiones.

De manera complementaria, se consultó a aquellos que no pudieron implementar su proyecto de innovación los motivos por el cual les ha sido inviable implementarlo. Como se muestra en el Gráfico 5, un 42% de los entrevistados manifestaron que la institución no cuenta con los recursos necesarios para poder implementar el proyecto de innovación. En segundo lugar, se encuentra la razón de que la finalización del proyecto de innovación ha sido reciente (21%), y en un tercer lugar, los encuestados manifiestan que la pandemia hace poco viable implementar el proyecto, con un 10%, o que la institución ya viene implementado un proyecto similar al desarrollado en el trabajo de investigación, con un 10%.

**Gráfico 5.** Motivos por los cuáles el proyecto de innovación no ha podido ejecutarse



Fuente: Elaboración propia.

Sobre la pregunta, teniendo en cuenta sus expectativas laborales, “¿Considera que el proyecto de innovación fue el trabajo de investigación más idóneo en comparación a un trabajo de tesis regular (investigación pura)?”, el 90% de los estudiantes respondieron que efectivamente este tipo de trabajo denominado proyecto de innovación es más idóneo para ellos. Además, un 95% de los encuestados manifestaron que el proyecto de innovación se encuentra alineado con la malla de los cursos de maestría.

## REFLEXIONES SOBRE LOS APRENDIZAJES LOGRADOS

En cuanto a los aprendizajes valorados por los estudiantes sobre el proyecto de innovación, los encuestados manifestaron tres grupos de aprendizajes: el primero, vinculado a la metodología del desarrollo del propio proyecto de innovación, con relación a esta categoría consideraron que, tal como propone la guía, la elaboración del proyecto de innovación aborda de forma idónea los temas que se desarrollaron en la maestría. Además, un grupo de estudiantes valoraron la implementación de metodologías ágiles, tal como el *Design Thinking*, como parte del proceso de la construcción del diseño de innovación; por último, se señala que tener el modelo de doble diamante fue de utilidad porque permite identificar y limitar con propiedad el problema público y el desafío de innovación para construir un proyecto de innovación delimitado, validado y que resulte ser viable, factible y deseable en su implementación.

Una segunda categoría de aprendizaje se centró en el desarrollo de capacidades como parte de la elaboración del proyecto de innovación. Algunos de los encuestados manifestaron que mejoraron sus capacidades de investigación debido a que tuvieron que aplicar una serie de instrumentos de recojo de información cuantitativa y cualitativa; asimismo, otro grupo de estudiantes mencionaron que desarrollaron su capacidad analítica y también creativa al momento de proponer soluciones innovadores frente a los problemas delimitados;

por último, un grupo de estudiantes manifestaron que al trabajar de forma grupal mejoraron sus capacidades de trabajo en equipo y comunicación. Por último, un tercer grupo de comentarios están relacionados a la valoración que dieron los estudiantes a la guía del proyecto: consideraron que presentó un orden lógico, fácil de seguir y que facilitó el desarrollo del proyecto de innovación.

## CONCLUSIONES

En conclusión, la Escuela de Gobierno y Políticas Públicas de la Pontificia Universidad Católica del Perú se planteó que sus estudiantes, la mayoría de ellos directivos o ejecutivos estatales, desarrollen un trabajo de investigación específico denominado “proyecto final de innovación” con el objetivo que estos obtengan competencias en la hechura de las políticas públicas. Ese es un documento que tiene una perspectiva de investigación aplicada que se concentra en analizar un problema público relevante y desarrollar una propuesta innovadora que lo solucione. La mayoría de los alumnos de esta Maestría trabajan dentro del Estado peruano o de organizaciones involucradas con asuntos públicos (organizaciones no gubernamentales o cooperación internacional); el objetivo es generar competencias que les permitan un mejor desempeño dentro de estas.

El desarrollo del proyecto de innovación implica utilizar todos los conocimientos y herramientas aprendidas en los cursos de toda la malla curricular de la maestría de políticas públicas. Es un documento que integra las lecciones aprendidas en todos los cursos; implica pues utilizar las metodologías cuantitativa y cualitativa; implica utilizar los conocimientos sobre el análisis, diseño y evaluación en políticas públicas; implica utilizar los conocimientos sobre análisis político y los conocimientos sobre gestión de organizaciones y liderazgo.

Para el desarrollo del proyecto de innovación se ha estructurado una guía metodológica. Esta guía metodológica ha sido desarrollada siguiendo el esquema del “doble diamante”: el primer diamante vinculado al análisis científico del problema público y de sus causas; el segundo diamante vinculado a la producción de la solución innovadora y del análisis de la deseabilidad, factibilidad y viabilidad de esta propuesta. Este documento orientador está compuesto de diez apartados, dentro de los cuales se describen los procesos, pasos y herramientas del proyecto, que son seguidos por los alumnos, los docentes y los revisores externos.

El desarrollo de estos proyectos, según el primer análisis realizado en función de los egresados, ha tenido impactos positivos. Los avances de esta apuesta pueden ser medidos por el incremento anual del número de alumnos que disertan sus proyectos de innovación para la obtención del grado de Magister, pero también por el alto porcentaje de proyectos que han sido implementados parcial o totalmente dentro de las organizaciones estatales en que laboran los alumnos. También se puede visibilizar, aunque por ahora de manera autodeclarada, la mejora en las competencias y en la obtención de logros académicos y profesionales dentro del Estado de los alumnos de la maestría.

## **SOBRE OS AUTORES**

**Leonidas Lucas Ramos Morales:** Candidato a doctor en Ciencia Política en la Pontificia Universidad Católica del Perú. Magister en Ciencia Política en la mención de Política Comparada por la Escuela de Gobierno y Políticas Públicas de la Pontificia Universidad Católica del Perú; licenciado en Ciencia Política por la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Es profesor en la Escuela de Gobierno y Políticas Públicas de la Pontificia Universidad Católica del Perú y en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Investigador en innovación en el sector público y en capacidad estatal.

**Rafael Miranda Ayala:** Doctor en Psicología por la Universitat de Girona (España). Magister en Políticas de Desarrollo Internacional por la Universidad Nacional de Seúl (Corea del Sur) y magister en Estadística Aplicada por la Universidad Rey Juan Carlos (España). Licenciado en Ciencias Políticas y Gobierno por la Pontificia Universidad Católica del Perú. Profesor en la Escuela de Gobierno y Políticas Públicas de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Investigador acreditado por CONCYTEC de nivel 2.

## REFERENCIAS

1. ARMSTRONG, Perry; KEE, Robert; KENNY, Robert; CUNNINGHAM, Geoffrey. A CDIO approach to the Final Year Capstone Project. In: ANNUAL CDIO CONFERENCE, 1., 2005, Ontario, Canada. *Proceedings of the 1st Annual CDIO Conference*. London, 2005.
2. CU SCHOOL OF PUBLIC AFFAIRS. *MPA Capstone information*. © 2023. Disponible en: <http://www.ucdenver.edu/academics/colleges/SPA/Academics/programs/PublicAffairsAdmin/Master/capstone/Pages/default.aspx>. Acceso: 07 ago. 2023.
3. DATA SCIENCE INSTITUTE. *Capstone Project*. 2022. Retrieved from <https://industry.datascience.columbia.edu/capstone>. Acceso: 07 ago. 2023.
4. DUOC UC. *Diferencia entre la investigación básica y la aplicada*. 20 jul. 2023. Disponible en: <https://bibliotecas.duoc.cl/investigacion-aplicada/Investigacion-basica-y-aplicada#:~:text=De%20este%20modo%2C%20la%20Investigaci%C3%B3n,que%20impacten%20a%20la%20sociedad>. Acceso: 07 ago. 2023.
5. GALDEANO, Carlos; VALIENTE, Antonio. Competencias profesionales. *Educación Química*, v. 21, n. 1, 2010. Disponible en: [https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0187-893X2010000100004](https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0187-893X2010000100004). Acceso: 07 ago. 2023.
6. IMPARATO, Sergio. *Policy Analysis Capstone*. 2019. Disponible en: <https://canvas.harvard.edu/courses/54440/assignments/syllabus>. Acceso: 07 ago. 2023.
7. KANSAS UNIVERSITY MEDICAL CENTER (KUMC). *Public Health Capstone* (PRVM 893). © 2023. Disponible en: <https://www.kumc.edu/school-of-medicine/academics/departments/population-health/academics/master-of-public-health/dual-degree-programs/public-health-capstone.html>. Acceso: 07 ago. 2023.
8. LABORATORIO DE GOBIERNO. *Permitido innovar: guías para transformar el Estado chileno. ¿Cómo podemos resolver problemas públicos a través de Proyectos de Innovación?* Santiago de Chile: Gobierno de Chile, 2018. Disponible en: <https://innovadorespublicos.cl/documentation/publication/33/>. Acceso: 07 ago. 2023.
9. LATORRE, Marino. *Las competencias y sus clases*. 05 sep. 2016. Disponible en: <https://marinolatorre.umch.edu.pe/las-competencias-y-sus-clases/>. Acceso: 07 ago. 2023.
10. LUCHESI, Bruna; LARA, Ellys M. de O.; SANTOS, Mariana A. dos. *Guia prática de introdução às metodologias ativas de aprendizagem*. Editora UFMS, 2022. Disponible en: <https://repositorio.ufms.br/bitstream/123456789/4667/6/4%20-%20GUIA%20PR%C3%81TICO%20DE%20INTRODU%C3%87%C3%83O%20%C3%80S%20METODOLOGIAS%20ATIVAS%20DE%20APRENDIZAGEM.pdf>. Acceso: 08 ago. 2023.
11. OHIO STATE UNIVERSITY (OSU). *Capstone requirements*. 2021. Disponible en: <http://glenn.osu.edu/graduate/capstone/capstone-attributes/Capstone.pdf>. Acceso: 08 ago. 2023.
12. MONTES DE OCA, Nancy; MACHADO, Evelio. Formación y desarrollo de competencias en la educación superior cubana. *Humanidades Médicas*, v. 14, n. 1, 2014. Disponible en: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1727-81202014,000100010#:~:text=Las%20competencias%20se%20forman%20y,cotidiana%20en%20un%20contexto%20sociocultural](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1727-81202014,000100010#:~:text=Las%20competencias%20se%20forman%20y,cotidiana%20en%20un%20contexto%20sociocultural). Acceso: 08 ago. 2023.
13. PERÚ. Conozca el perfil del servidor público innovador que requiere el Estado. Portal del Gobierno del Perú, [202-]. Disponible en: <https://www.servir.gob.pe/conozca-el-perfil-del-servidor-publico-innovador-que-requiere-el-estado/>. Acceso: 08 ago. 2023.

14. PERÚ. Ministerio de Educación. *Ley Universitaria Peruana n° 30220*. 2014. Disponible en: [http://www.minedu.gob.pe/reforma-universitaria/pdf/ley\\_universitaria\\_04\\_02\\_2022.pdf](http://www.minedu.gob.pe/reforma-universitaria/pdf/ley_universitaria_04_02_2022.pdf) . Acceso: 14 ago. 2023.
15. URBANEJA, Nelson; HUDSON, Fulvia. *Causas que influyen para culminar la tesis de grado en la maestría de docencia superior de la Universidad Americana*. Universidad Americana, 2019.
16. WINONA STATE UNIVERSITY (WSU). *Capstone projects*. Winona State University, [202-]. Disponible en: <https://www.winona.edu/counseloreducation/capstoneprojects.asp>. Acceso: 08 ago. 2022 .

Submissão em: 28 jul. 2022

Aceito em: 08 jul. 2023



