



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA

UNAN - MANAGUA

FACULTAD DE EDUCACIÓN  
E IDIOMAS



**Tesis para optar al título de Doctor en Gestión y Calidad de la  
Educación**

**La cultura emprendedora en la Universidad  
Nicaragüense**

**Doctorando  
MSc. Sandra del Carmen Dávila Flores**

**Director de Tesis  
Dr. Joaquín Gairín Sallán**

**Managua, 2019**

## PALABRAS DE AGRADECIMIENTO Y DEDICATORIA

Este ha sido un largo camino lleno de aprendizajes, el tiempo no ha sido suficiente para reconocer las grandes experiencias que se quedan conmigo.

Mi más sincero agradecimiento a:

Mi tutor el Dr. Joaquín Gairín Sallán, quien me ha acompañado durante este proceso y me ha dado sus comentarios de manera oportuna y profesional. Me motivó con su propio ejemplo a ser perseverante y actuar con entereza en cada una de las etapas de este largo camino.

Los profesores Dr. Guillermo Domínguez Fernández y la Dra. Esther Prieto Jiménez quienes me brindaron su apoyo incondicional en las diferentes etapas de esta investigación.

Al maestro Jaime López Lowery por abrirme las puertas de la UNAN-Managua en todo su esplendor.

A nuestro Decano el Maestro Alejandro Genet Cruz, persona comprometida por la educación de calidad.

A nuestra coordinadora la Dra. Norma Corea Torrez quien siempre estuvo apoyándonos en este proceso.

A mis amigos que si los empezara a mencionar no finalizaría, ellos me han colaborado en los momentos que los he necesitado.

A mi familia, por su comprensión absoluta.

Dedico este trabajo al maestro que en paz descanse **Elmer Cisneros Moreira** Rector de nuestra universidad quien se dedicó a desarrollar acciones estratégicas a beneficio de la sociedad nicaraguense. Muy especialmente al pueblo nicaraguense que cada día se inspira a construir un país mejor.

## RESUMEN

Esta investigación aborda el tema de la cultura emprendedora en la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua (UNAN-Managua). Dentro de los aspectos que se toman en cuenta están: la concepción de cultura, la definición de emprendimiento, la identificación de los elementos de resistencias, así como las motivaciones presentes en el contexto académico para la mejora y constitución de una universidad emprendedora. Como parte de la metodología empleada se aplicaron diferentes técnicas e instrumentos tales como: 36 Entrevistas a autoridades y actores claves que estuvieran vinculados a la promoción del emprendimiento; 6 Grupos focales dirigidos a profesores de diversas las facultades que atendieran el eje de prácticas profesionales y de investigación; Encuesta dirigida a profesores (166 consultados) y estudiantes (333 consultados) de todas las Facultades e Instituto de la UNAN-Managua.

Después de haber realizado este trabajo se deduce que para desarrollar la cultura emprendedora es necesario implementar un proceso basado en la colaboración, tomando en cuenta las concepciones, expectativas y actitudes de las personas miembros de la organización. Como parte de las estrategias priorizadas están: la sistematización de las experiencias y buenas prácticas a lo interno de los departamentos docentes de las Facultades e Instituto que sirvan como ejemplo para otros donde las acciones emprendedoras son insuficientes o nulas. Otra, las coordinaciones con actores externos para la transferencia académica y tecnológica que contribuya a un cambio y mejora en la gestión universitaria, de tal forma que aporte a la reflexión, actuación sobre el presente y el futuro de la universidad con miras a convertirse en una institución con mayor acción multilateral a nivel nacional, que le permita acercarse al mundo empresarial y la administración pública por medio de la oferta de recursos y servicios académicos basados en las necesidades y demandas sociales que los lleve hacia la acreditación e internacionalización universitaria.

Se expone, finalmente, una propuesta de cambio cultural para la promoción de la cultura emprendedora que fue validada por un grupo de expertos académicos, esta está estructurada por niveles que permita identificar la contribución, el rendimiento del profesorado y del estudiantado especificando el rol de los directivos como agentes de cambio, la promoción de valores y un ambiente propicio para la toma de decisiones basado en una cultura colaborativa y trabajo en equipo.

**Palabras claves:** Cultura, emprendimiento, cultura emprendedora, estrategias para el cambio y mejora de la universidad emprendedora.

## **ABSTRACT**

This research deals with entrepreneurial culture at the National Autonomous University of Nicaragua, Managua (UNAN-Managua). Among the topics considered are: the conception of culture, the definition of entrepreneurship, the identification of elements of resistance, as well as the motivations existing in the academic context aimed at the improvement and formation of an entrepreneurial university. As part of the methodology used, diverse techniques and instruments were applied, such as: 36 Interviews with authorities and key stakeholders that were linked to the promotion of entrepreneurship; 6 Focus groups aimed to professors from diverse faculties that included the professional practices in their university degrees and investigation; Survey conducted to professors (166 consulted) and students (333 consulted) of all the Faculties and Institutes of the UNAN-Managua.

After having done this work, inferred that to develop the entrepreneurial culture is necessary to implement a process based on collaboration, considering the conceptions, expectations and attitudes of the members of the organization. As part of the prioritized strategies are: the systematization of experiences and good practices within the faculty departments of the Faculties and Institute that help as an example for others where entrepreneurial actions are insufficient or nonexistent. Another one, the coordination with external actors for the academic and technological transfer that contributes to a change and improvement in the university management, in such a way that it contributes to the reflection, action on the present and the future of the university with a view to becoming an institution with more nationwide multilateral action, which allows it to approach the business world and public administration through the supply of resources and services academic based on needs and social demands that lead to accreditation and university internationalization.

For this reason, reveal a suggestion of cultural change for the promotion of the entrepreneurial culture that was validated by a group of academic experts, this is structured by levels that allow to identify the contribution, the performance of the teaching staff and the student specifying the role of managers as agents of change, the promotion of values and an environment favorable to decision-making based on a collaborative culture and teamwork.

**Keywords:** Culture, entrepreneurship, entrepreneurial culture, strategies for change and improvement of the entrepreneurial university.

# ÍNDICE

Capítulo 1: Diseño General de la Investigación .....	1
1.1    Introducción .....	2
1.2    Antecedentes .....	5
1.2.1 La cultura como agente de cambio de una organización. ....	5
1.2.2 Estudios realizados a nivel internacional.....	13
1.2.2.1 En España. ....	13
1.2.2.2 En otros países y a nivel nacional.....	16
1.3    Objetivos.....	19
1.4    Lineamientos metodológicos.....	20
1.5    Ruta de investigación .....	21
Capítulo 2: Fundamentación Teórica .....	23
2.1    Universidad.....	24
2.1.1 Definición de Universidad.....	24
2.1.2 La universidad abierta al entorno. ....	25
2.1.2.1 Universidad, funciones e incidencias. ....	25
2.1.2.2 Fenómenos globalización y era de la información.....	26
2.1.2.3 Gestión compleja de la mejora de las universidades.....	28
2.1.2.3.1 Planteamientos universitarios. ....	28
2.1.2.3.2 El cambio como cambio global.....	29
2.1.2.3.3 Implicaciones para la mejora del cambio para las universidades.....	29
2.1.2.3.4 La universidad como referente. ....	31
2.1.2.3.5 Estrategias para la promoción del cambio en las universidades. ....	31
2.1.2.3.6 Mejorar la coherencia de los procesos organizativos.....	32
2.2    La Universidad Nicaragüense.....	32
2.2.1    Número y naturaleza de las instituciones de educación superior en Nicaragua.33	
2.2.2    Dificultades que enfrentan las universidades. ....	34
2.2.3    Principales líneas de mejoramiento y transformación de la educación superior nicaragüense. ....	37
2.2.3.1 La evaluación de la calidad y la acreditación. ....	38
2.2.3.2 Reformas académicas recientes.....	39

2.2.3.3 Retos de las universidades .....	42
2.2.3.3.1 Responsabilidad social. ....	42
2.2.3.3.2 Modelos multi hélice.....	43
2.2.3.3.3 Superar las barreras disciplinarias y pasar a la interdisciplinariedad. ....	44
2.2.3.3.4 La universidad proyección de cultura y de la sociedad.....	45
2.2.3.4 Desafíos de convertirse en una Universidad emprendedora: caso Nicaragua. ..	45
2.2.3.4.1 Instituciones que apoyan el emprendimiento e innovación en Nicaragua. ....	45
2.2.3.4.2 Algunas experiencias de buenas prácticas de emprendimiento en la universidad. .....	47
2.3 El Emprendimiento como Cultura.....	50
2.3.1 La cultura.....	50
2.3.1.1 Evolución del concepto de “cultura organizativa” a través de las aportaciones de las diferentes perspectivas o concepciones. ....	50
2.3.1.2 Concepto .....	52
2.3.1.3 Diferentes tipologías de cultura organizativa. ....	52
2.3.1.3.1 Cultura burocrática. ....	53
2.3.1.3.2 Cultura permisiva. ....	55
2.3.1.3.3 Cultura Colaborativa. ....	55
2.3.1.4 Los elementos que configuran la “cultura organizativa” como factores de mejora e innovación de una organización.....	57
2.3.1.4.1 Creencias y presunciones, valores y artefactos culturales.....	58
2.3.1.4.2 Elementos de la cultura en universidades emprendedoras.....	63
2.4 Emprendimiento Universitario .....	68
2.4.1 Definición de emprendimiento. ....	69
2.4.2 El espíritu emprendedor. ....	72
2.4.3 Desarrollo de la competencia emprendedora.....	74
2.4.4 Características del emprendedor.....	77
2.4.5 Educación y emprendimiento. ....	80
2.4.5.1 La cultura emprendedora en el contexto universitario. ....	81
2.4.5.2 Elementos para el desarrollo de la cultura emprendedora universitaria. ....	90
2.4.5.3 Concepción de una nueva pedagogía. ....	96
2.5 Posicionamiento .....	101
2.5.1 Definiendo la cultura. ....	101

2.5.2 Modelo de cultura seleccionado para la investigación. ....	105
2.5.3 Definiendo qué es emprendimiento. ....	106
2.5.4 Fomento de la cultura emprendedora en la UNAN-Managua. ....	108
2.5.5 Caracterización de la cultura emprendedora en la UNAN-Managua. ....	110
Capítulo 3 Marco Aplicado .....	112
3.1 Fundamentación .....	113
3.1.1 Paradigma de la Investigación.....	113
3.1.2 Preguntas Directrices.....	114
3.1.3 Variables.....	114
3.1.4 Enfoque de la investigación.....	116
3.1.5 Tipologías de la investigación .....	117
3.1.5.1 Por su finalidad.....	117
3.1.5.2 Grado de profundidad de la investigación.....	117
3.1.5.3 Por su alcance temporal.....	118
3.1.5.4 Por sus fuentes.....	118
3.1.5.5 Por su naturaleza.....	118
3.1.6 Fases del Proceso Investigativo.....	119
3.1.6.1 Fase cuantitativa. ....	119
3.1.6.1.1 Encuesta a docentes.....	120
3.1.6.1.2 Encuesta a los estudiantes.....	122
3.1.6.1.3 Población y muestra.....	123
• Estudiantes.....	123
• Docentes.....	126
3.1.6.2 Fase cualitativa.....	127
3.1.6.2.1 Grupos Focales .....	128
3.1.6.2.2 Entrevista. ....	129
3.2 Trabajo de campo .....	132
3.2.1 Momento inicial.....	132
3.2.1.1 Construcción de los Instrumentos de Investigación. ....	132
3.2.1.2 Validez del Contenido de los Instrumentos para la Obtención de los Datos....	133
3.2.1.2.1 Juicio de expertos.....	133

3.2.1.2.2 Prueba de hipótesis estadística.....	134
3.2.1.2.3 Validez a nivel cualitativo.....	135
3.2.2 Momento de Desarrollo.....	136
3.2.2.1 Recolección de la Información.....	136
3.2.2.2 Procedimiento de Aplicación de los Instrumentos.....	136
3.2.3 Momento final.....	137
3.2.3.1 Procesamiento, análisis e interpretación de los resultados.....	137
3.2.3.1.1 Procesamiento cuantitativo.....	137
3.2.3.1.2 Procesamiento cualitativo.....	137
3.2.3.2 Proceso de Triangulación.....	139
3.2.3.2.1 Sistema Categorical.....	140
Capítulo 4. Resultados.....	143
4.1 Definición del Tipo de Análisis.....	144
4.1.1. Forma de Presentación de los Datos.....	144
4.1.2. Nivel de Análisis.....	144
4.2 Aspectos Generales.....	145
4.2.1 Encuesta a docentes.....	145
4.2.1.1 Facultades e instituto.....	145
4.2.1.2 Carreras.....	145
4.2.1.3 Sexo.....	146
4.2.1.4 Edad.....	147
4.2.2 Encuesta de estudiantes.....	147
4.2.2.1 Facultades e instituto.....	147
4.2.2.2 Sexo.....	148
4.2.2.3 Edad.....	148
4.3 Resultados por objetivo.....	149
4.3.1 Resultados del Objetivo No. 1: Inferir el concepto de emprendimiento en la universidad.....	149
4.3.2 Resultados del objetivo No. 2 Analizar la realidad de la cultura organizacional en la universidad nicaragüense.....	156
4.3.2.1 Tipo de cultura de la UNAN-Managua.....	156
4.3.2.2. Toma de decisiones en la UNAN-Managua.....	160

4.3.2.3 Valores.....	164
4.3.3 Resultado del Objetivo No. 3 Determinar los factores que contribuyen al desarrollo de la cultura emprendedora en la universidad. ....	169
4.3.3.1 La situación de crisis nos motiva a unificarnos. ....	169
4.3.3.2 Disposiciones en los Estatutos de la UNAN-Managua con su Reforma, Modelo Educativo, el Plan Estratégico y los Planes Operativos Anuales a nivel de las funciones de docencia e investigación. ....	170
4.3.3.3 Se cuenta con políticas que fortalecen el emprendimiento. ....	172
4.3.3.3.1 Investigación e innovación de la UNAN-Managua, aprobado en Consejo Universitario.....	172
4.3.3.3.2 Política de Extensión UNAN-Managua.....	173
4.3.3.3.3 Metodología para el diseño curricular orientado por competencias. ....	173
4.3.3.3.4 Fondos concursables.....	174
4.3.3.3.5 Comisión de innovación y emprendimiento. ....	176
4.3.3.3.6 Integración del emprendimiento al currículo a las asignaturas del eje de investigación.....	176
4.3.3.3.7 Creación de la carrera de Ciencias de la Educación con mención en Innovación y Emprendimiento de la Facultad de Educación e Idiomas. ....	177
4.3.3.3.8 Oferta de formación a nivel de posgrado sobre temas vinculados al emprendimiento. ....	178
4.3.3.3.9 Acciones extracurriculares.....	179
4.3.3.3.10 Participación del Programa Educativo “Aprender, Empezar, Prosperar” .	182
4.3.3.3.11 Emprendimiento dentro del currículo. ....	182
4.3.3.3.12 Nuevas generaciones de profesores. ....	183
4.3.3.3.13 Desaprender modelos.....	183
4.3.3.3.14 Desarrollo de actividades de extensión. ....	183
4.3.3.3.15 Proyectos integradores de carácter multidisciplinario. ....	184
4.3.3.3.16 Asesoramiento para el desarrollo de la idea emprendedora. ....	185
4.3.3.4 Iniciativas que desarrolla la universidad en emprendimiento.....	186
4.3.3.4.1 Nivel de conocimiento. ....	186
4.3.3.4.2 Valoración de las iniciativas. ....	187
4.3.4 Resultados del objetivo No. 4 Identificar los elementos que cambiarían para fortalecer la cultura emprendedora en la universidad.....	187
4.3.4.1 Encuesta docente.....	187
4.3.4.1.1 Primero: Metodologías tradicionales con 63.3%. ....	188

4.3.4.1.2 El segundo, el emprendimiento es concebido como un tema coyuntural.	189
4.3.4.1.3 El tercero, Desinterés de trabajar en equipo.	191
4.3.4.1.4 Cuarto, poca vinculación a acciones de emprendimiento.	191
4.3.4.1.5 El Quinto, Carencias de estímulos e incentivos.	192
4.3.4.1.6 El sexto, pocos modelos de alianzas.	193
4.3.4.2 Encuesta a estudiantes.	193
4.3.4.3 Resultados de los grupos focales.	194
4.3.5 Resultados del objetivo No. 5 Diseñar estrategias que contribuyan al fomento y desarrollo de la cultura emprendedora en la universidad nicaragüense.	202
4.3.5.1 Encuesta.	202
4.3.5.1.1 Docentes.	202
4.3.5.1.2 Estudiantes.	203
4.3.5.2 Entrevistas.	203
4.3.5.3 Grupos focales.	204
4.4 Resultados del Cruce de Variables.	206
4.4.1 A nivel cuantitativo.	206
4.4.1.1 Docentes.	206
4.4.1.2 Estudiantes.	212
4.4.2 A nivel cualitativo.	220
Capítulo 5: Marco Conclusivo.	223
5.1 Discusión de los Resultados.	224
5.1.1 Resultados del objetivo No. 1 Inferir el concepto de emprendimiento en la universidad.	224
5.1.2 Resultados del objetivo No. 2 Analizar la realidad de la cultura organizacional en la universidad nicaragüense.	227
5.1.2.1 Tipo de cultura de la UNAN-Managua.	227
5.1.2.2. Toma de decisiones en la UNAN-Managua.	228
5.1.2.3 Valores.	230
5.1.3 Resultado del objetivo No. 3 Determinar los factores que contribuyen al desarrollo de la cultura emprendedora en la universidad.	233
5.1.4 Resultados del objetivo No. 4 Identificar los elementos que cambiarían para fortalecer la cultura emprendedora en la universidad.	237

5.1.5 Resultados del Objetivo No. 5 Diseñar estrategias que contribuyan al fomento y desarrollo de la cultura emprendedora en la universidad nicaragüense .....	243
5.2 Conclusiones.....	244
5.2.1 Aspectos generales .....	244
5.2.2 Resultados del Objetivo No. 1 .....	244
5.2.3 Resultados del Objetivo No. 2.....	244
5.2.3.1 Tipo de cultura de la UNAN-Managua .....	244
5.2.3.2. Toma de decisiones en la UNAN-Managua.....	245
5.2.3.3. Valores.....	245
5.2.4 Resultado del Objetivo No. 3 .....	245
5.2.5 Resultados del Objetivo No. 4.....	246
5.2.6 Resultados del Objetivo No. 5.....	247
5.3 Recomendaciones .....	248
5.3.1 Directrices generales.....	248
5.3.2 Fases .....	249
5.3.4 Plan de trabajo .....	251
5.4 Limitaciones .....	256
5.5 Nuevas Líneas de Investigación .....	258
Capítulo 6: Referencias .....	259
Capítulo 7: Anexos .....	287

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Escuelas y aplicación a la cultura.....	6
Tabla 2: Modelos de universidad Castro, Barrenechea, e Ibarra (2011, p. 209).....	9
Tabla 3: Características de las universidades emprendedoras según la Comisión Europea (2012), Thorsp & Goldstein (2010) y Maribel Guerrero (2015). .....	11
Tabla 4: Retos de la universidad .....	27
Tabla 5: Paradigmas .....	28
Tabla 6: Dificultades de las Universidades .....	34
Tabla 7 : Instituciones que apoyan el emprendimiento en Nicaragua.....	46
Tabla 8 : Experiencias de buenas prácticas de emprendimiento .....	47
Tabla 9: Perspectivas actuales de cultura .....	50
Tabla 10: Clasificación tipológica de las organizaciones.....	53
Tabla 11: Elementos del emprendedor .....	77
Tabla 12: Características de los emprendedores.....	79
Tabla 13: Variables.....	114
Tabla 14 : Muestra estudiantes .....	125
Tabla 15: Datos de Docentes .....	126
Tabla 16: Juicio de expertos .....	134
Tabla 17 : Sistema categorial.....	141
Tabla 18 : Carreras .....	145
Tabla 19: Definición del emprendimiento según las entrevistas a actores claves.....	151
Tabla 20 : Definición del emprendimiento de los grupos focales .....	153
Tabla 21: Competencias y elementos del currículo.....	174
Tabla 22: Proyectos ganadores de los fondos concursables .....	175
Tabla 23: Listado de estudiantes clasificados del proyecto IRUDESCA.....	180
Tabla 24:Listado de estudiantes pasantía Stanford.....	181
Tabla 25: Resultados del Rally Latinoamericano.....	181
Tabla 26 : Percepción actual de la cultura emprendedora .....	196
Tabla 27: Primer cruce de variables docentes .....	206
Tabla 28: Segundo cruce de variables docentes. ....	208
.Tabla 29: Tercer cruce de variables docentes.....	211
Tabla 30: Primer cruce de variables estudiantes. ....	212
Tabla 31: Segundo cruce de variables estudiantes. ....	215
Tabla 32: Tercer cruce de variables estudiantes.....	218
Tabla 33: Percepción de los docentes y estudiantes. Autoría Propia .....	238
Tabla 34: Estrategias priorizadas por docentes y estudiantes. Autoría propia. ....	243
Tabla 35 Percepción de los docentes y estudiantes .....	251

## INDICE DE FIGURAS TEMÁTICAS

Figura 1 El cambio como cambio global a partir de diversos tipos de desarrollo,.....	29
Figura 2 El proceso de cambio desde la perspectiva organizativa, Gairín, 2017 p.5....	30
Figura 3 Las exigencias de cambios de modelos de gestión, Gairín, 2017. ....	30
Figura 4 Dimensiones de los modelos multi hélice, Etzkowitz y Leydersdorff, 1997..	44
Figura 5 Teoría cultural de los dioses. (González, 2007). ....	57
Figura 6 Elementos nucleares que configuran la cultura, Domínguez 2001. ....	58
Figura 7 Pasos para la cultura organizacional, Hernández (2016) .....	63
Figura 8 Cultura de calidad. (Camisón y González, 2007) y (Salcedo y Romero, 2013)	66
Figura 9 Elementos para el desarrollo del espíritu emprendedor, Autoría propia.....	73
Figura 10 Tipos de competencias emprendedoras, Autoría propia. ....	76
Figura 11 Desarrollo de la cultura emprendedora en el contexto universitario, Rothermael y otros 2007, p. 707. ....	82
Figura 12 Papel de la universidad en la cultura Emprendedora, Autoría propia.....	84
Figura 13 Factores que afectan la creación y al desarrollo de universidades emprendedoras, Guerrero et al., 2006 y Sooreh et al., 2011.....	88
Figura 14 Cultura emprendedora universitaria, Autoría propia. ....	92
Figura 15 Factores claves del modelo de cultura universitaria, Autoría propia. ....	94
Figura 16 Los ámbitos emprendedores para el fomento de la cultura emprendedora universitaria, Autoría propia.....	94
Figura 17 El marco estratégico para la promoción de la cultura emprendedora universitaria, Autoría propia.....	95
Figura 18. La gestión universitaria eje articulador para la promoción de la cultura del emprendimiento, Autoría propia.....	100
Figura 19 Enfoques de investigación empleados, Autoría propia. ....	117
Figura 20 Los docentes de las Facultades e Instituto que participaron en la encuesta, Autoría propia.....	145
Figura 21 Sexo de los docentes que participaron en la encuesta, Autoría propia .....	147
Figura 22. Muestra las edades de los docentes que participaron en la encuesta, Autoría propia. ....	147
Figura 23 Facultades e Instituto de la encuesta a estudiantes, Autoría propia. ....	148
Figura 24 Sexo de los estudiantes que participaron en la encuesta, Autoría propia.....	148
Figura 25 Edades de los estudiantes que participaron en la encuesta, Autoría propia. ....	149
Figura 26 Definición de emprendimiento, según los docentes, Autoría propia. ....	150
Figura 27 Definición de emprendimiento, según los estudiantes. Autoría propia. ....	150
Figura 28 Tipos de emprendedores, Autoría propia. ....	155
Figura 29 Tipo de cultura, según los docentes, Autoría propia. ....	156

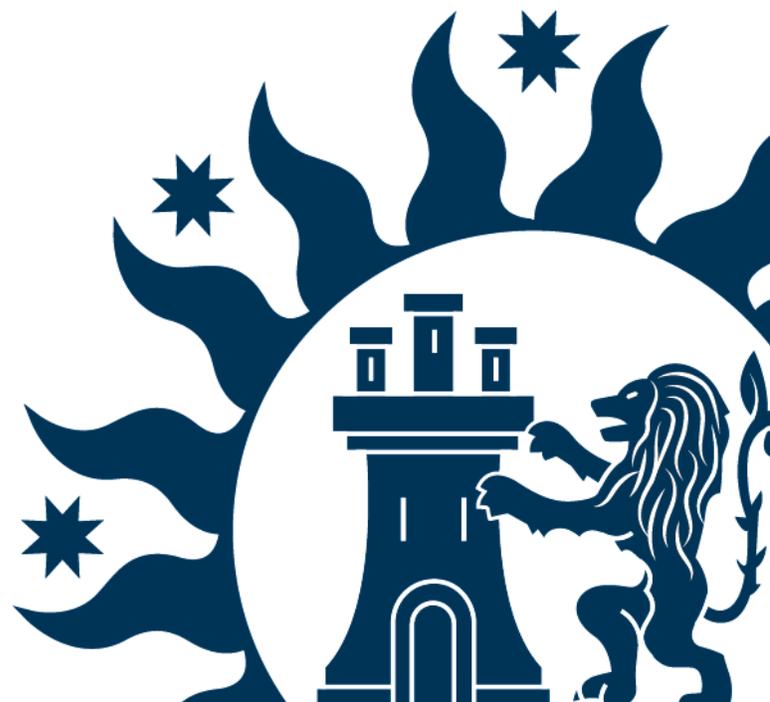
Figura 30 Tipo de cultura, según los estudiantes, Autoría propia. ....	159
Figura 31 Rango en la toma de decisiones, según los docentes, Autoría propia. ....	160
Figura 32 Rango en la toma de decisiones, según los estudiantes. Elaboración propia. ....	161
Figura 33 Valores según los docentes, Autoría propia. ....	164
Figura 3. Valores, según los estudiantes, Autoría propia. ....	165
Figura 35 Función Docencia, Plan Estratégico UNAN-Managua. ....	171
Figura 36 Función Investigación, Plan Estratégico UNAN-Managua. ....	171
Figura 37 Lanzamiento de la campaña de acompañamiento pedagógico en la UNAN-Managua, 2017, La Prensa. ....	184
Figura 38 Nivel de conocimiento de las iniciativas, lineamientos, programas en materia de Docencia, Investigación y Extensión que orientan la integración del emprendimiento, Autoría propia. ....	186
Figura 39 Valoración de las acciones desarrolladas que promueven la cultura emprendedora, Autoría propia. ....	187
Figura 40 Factores negativos para promover la cultura emprendedora, opinión de los docentes, Autoría propia. ....	188
Figura 41 Estados de actitud de los colaboradores UNAN-Managua. Autoría propia. ....	192
Figura 42 Factores negativos para promover la cultura emprendedora, opiniones estudiantes. Autoría propia. ....	193
Figura 43 Elementos negativos identificados por los grupos focales. Autoría propia. ....	194
Figura 44 Percepción de los docentes respecto a la promoción de la cultura emprendedora, Autoría propia. ....	201
Figura 45 Percepción de los estudiantes respecto a la promoción de la cultura emprendedora, Autoría propia. ....	201
Figura 46 Acciones para la promoción de la cultura emprendedora, opinión de los docentes. Autoría propia. ....	202
Figura 47 Acciones para la promoción de la cultura emprendedora, opinión de los estudiantes. Autoría propia. ....	203
Figura 48 Primer cruce de variables docentes. Autoría propia. ....	208
Figura 49 Segundo cruce de variables docentes. Autoría propia. ....	210
Figura 50 Tercer cruce de variables docentes. Autoría propia. ....	212
Figura 51 Primer cruce de variables estudiantes. Autoría propia. ....	215
Figura 52 Segundo cruce de variables estudiantes. Autoría propia. ....	217
Figura 53 Tercer cruce de variables estudiantes. Autoría propia. ....	220
Figura 54 Valores seleccionados, según los docentes, Autoría propia. ....	231
Figura 55 Percepción de los valores, según los estudiantes, Autoría propia. ....	232
Figura 56 Factores positivos, Autoría propia. ....	234
Figura 57 Percepción de la metodología de aula en el marco de una cultura emprendedora, Autoría propia. ....	239
Figura 58 Fases de la propuesta. Autoría propia. ....	251
Figura 59 Estrategia para la promoción de la cultura emprendedora. ....	255



# CAPÍTULO I: Diseño General de la Investigación

*"No hay secretos para el éxito. Este se alcanza preparándose, trabajando arduamente y aprendiendo del fracaso".*

*Colin Powell*



## 1.1 Introducción

La realización de la presente investigación titulada “La cultura emprendedora en la universidad nicaragüense” tiene como propósito elaborar y validar una propuesta de cambio cultural para la promoción del emprendimiento a través de un proceso articulado de las Facultades e Instituto de la UNAN-Managua, tomando en cuenta los niveles organizativos que, determine el rendimiento, capacidades e involucramiento de sus miembros para promover la universidad emprendedora concebido desde un enfoque de transformación cultural basado en la colaboración y el trabajo en equipo.

El contexto mundial y nacional cambia de manera acelerada y las acciones que desarrollan las instituciones de educación superior presentan una serie de retos que no se solucionan con respuestas tradicionales, al contrario, se requiere de un cúmulo de propuestas innovadoras que replanteen nuevas alternativas para los profesionales del presente y del futuro. El mundo laboral tal y como se tenía concebido está sufriendo constantes variaciones, en el ámbito empresarial no se tiene claro el futuro económico, en la administración pública las demandas son cada vez más complejas, por tanto, las acciones que contribuyan a mejorar la productividad y la competitividad siguen siendo una de las prioridades para las instancias académicas.

En el marco de la Agenda 2030 como un plan de acción en favor de las personas, el planeta, la prosperidad y contribuir a la paz, se reconoce que para la erradicación de la pobreza en todas sus formas y dimensiones, incluida la pobreza extrema, el mayor desafío a que se enfrenta el mundo y constituye un requisito indispensable para el desarrollo sostenible es el **Objetivo 4:** Garantizar una educación inclusiva y equitativa de calidad y promover oportunidades de aprendizaje permanente para todos. (Resolución aprobada por la Asamblea General, 2015).

La educación es concebida desde este punto de vista del Desarrollo deberá ser considerada como una tarea de prioridad para las universidades que contribuya a la creación de conciencia, implementación de estrategias que mejoren la formación profesional de los ciudadanos del país y del planeta.

La educación formal ya no puede ser concebida como nichos exclusivos de conocimientos, una sociedad moderna requiere un vasto número de personas con habilidades específicas e integrales, que no pueden obtenerse a través del trabajo o por autodidactismo. El principal rol de las instituciones académicas es, proveer a la sociedad graduados con habilidades bien definidas capaces de asumir retos, resolver problemas con liderazgo y visión de trabajo en equipo, con sentido de pertinencia de su entorno y con las competencias necesarias para asumir retos que la situación actual demanda.

Casco (2015) considera que en el fondo hay una gran marea que se está moviendo y que trae aparejadas nuevas relaciones laborales y nuevos roles en la producción de bienes y servicios, nuevos formatos de trabajador y empresario, a veces con papeles intercambiables y

complementarios (ahora soy empresario, ahora trabajador-colaborador, luego empleado...). Este movimiento deja obsoleto el entendimiento histórico de la lucha de clases, el mercantilismo, las relaciones laborales, los organismos regulatorios y las legislaciones. Como anunció Jeremy Rifkin, posiblemente estamos ante el fin del trabajo humano tal y como lo hemos concebido hasta hoy, pero la tecnología y la productividad no garantizan por sí mismas un nuevo orden económico, social y justo, entre otras cosas porque el trabajo forma parte esencial del sistema en el que se fundan nuestras sociedades.

Por tanto, la función educativa no debe limitarse a una formación meramente teórica si no tomar como base la cultura como un medio para la transformación social. Los perfiles profesionales expuestos en los planes de estudios representan un desafío considerable. Cada vez más se debe llevar a la reflexión y preguntarnos: ¿Cómo preparamos a nuestros discentes para puestos donde no es posible enseñar de modo directo las habilidades que se requieren? ¿Cómo preparamos a nuestros estudiantes para puestos que aún no se tienen previstos? ¿Cómo se fortalece un sistema de valores que contribuya a la conciencia ciudadana? ¿Cómo disminuimos la brecha de multiplicidad de ocupaciones de los sectores que ya están saturados? ¿Cómo concebimos una educación universitaria que desarrolle competencias emprendedoras para la vida? ¿Cómo nos preparamos para una universidad hacia la acreditación e internacionalización?

Es evidente que la universidad se está enfrentando a una serie acciones en la gestión institucional que deberá incidir en los modelos de programación, cambios en las titulaciones, cambios en la organización institucional y en el sistema formativo que conlleve a mayor vinculación con el entorno, integrar transformaciones vinculadas a las Tecnologías de la Información y la Comunicación, así como mejorar la coherencia de los procesos organizativos y potenciar el rol de los directivos como gestores de cambio. (Castro, 2017).

Por esta razón, es el momento preciso para desarrollar o fortalecer las acciones de emprendimiento en las universidades concebido desde una transformación cultural para que las instituciones académicas aprendan y emprendan una formación de calidad. En este sentido, configura dentro de sus fines crear nuevas y mejores ofertas con servicios educativos que den respuesta a las demandas de este mundo tan cambiante. Por ello, Xavier, Kelley, Kew, y otros (2012) valoran que las instituciones de educación superior a través de la educación en emprendimiento tienen el potencial de desarrollar en los estudiantes competencias que propicien el reconocimiento de oportunidades y las habilidades y conocimientos para iniciar nuevas propuestas laborales.

Por su parte la UNAN-Managua lleva algún tiempo integrando el emprendimiento en los planes, programas y proyectos que desarrolla. Al respecto, la misión institucional refiere:

Formar profesionales y técnicos integrales desde y con una concepción científica y humanista del mundo, capaces de interpretar los fenómenos sociales y naturales con un sentido crítico, reflexivo y propositivo, para que contribuyan al desarrollo social, por medio de un modelo educativo centrado en las personas; un modelo de investigación científica integrador de paradigmas universales; un mejoramiento humano y profesional permanente derivado del grado y postgrado desde una concepción de educación para la vida; programas de proyección y extensión social, que promuevan la identidad cultural de los y las nicaragüenses;

todo ello en un marco de cooperación genuina, equidad, compromiso y justicia social y en armonía con el medio ambiente. (Modelo Educativo, 2011, p.19).

Otro elemento para fortalecer son las evaluaciones de los planes de estudios de manera periódica y sistemática, ya que la formación de hoy puede ser que no llene las expectativas de los trabajos del mañana. Por ello, los recursos humanos de las instituciones académicas deben lograr cambios significativos para el conocimiento, las habilidades, el talento, el emprendimiento, la ciencia, la tecnología, la innovación, la formación en valores, como herramientas y recursos claves para la internacionalización de las instancias universitarias.

Por tanto, para la definición de las variables se tomó en cuenta la cultura organizacional, el emprendimiento a partir de elementos claves para la promoción de la cultura emprendedora. En el proceso de levantamiento de campo se integró a las 9 Facultades de la UNAN-Managua, incluyendo las Facultades Regionales Multidisciplinarias de Carazo, Matagalpa, Estelí y Chontales y Instituto Politécnico de la Salud, equivalente a 10 instancias a nivel interno. En cuanto a las técnicas e instrumentos utilizados se aplicó la encuesta a docentes y estudiantes, las entrevistas a actores claves del emprendimiento, autoridades y representantes del Sindicados de Docentes ATD y grupos focales en los lugares antes mencionados.

Es por ello por lo que para fines de esta investigación se toman en cuenta los siguientes objetivos específicos:

- Inferir el concepto de emprendimiento en la universidad.
- Analizar la realidad de la cultura emprendedora en la universidad nicaragüense.
- Determinar los factores que contribuyen al desarrollo de la cultura emprendedora en la universidad.
- Identificar los elementos que cambiarían para fortalecer la cultura emprendedora en la universidad.
- Diseñar estrategias que contribuyan al fomento y desarrollo de la cultura emprendedora en la universidad nicaragüense.

El presente trabajo está estructurado por el **Capítulo 1 Diseño General de la Investigación**, compuesto por la Introducción, los Antecedentes, los Objetivos, los Lineamientos metodológicos y Ruta de investigación. El **Capítulo 2 Fundamentación Teórica**, estructurada por la Universidad, la Universidad Nicaraguense, el Emprendimiento como Cultura y Emprendimiento Universitario y el Posicionamiento. El **Capítulo 3 el Marco Aplicado**, aquí se expone la Fundamentación metodológica de la investigación a través de las variables, el enfoque, las tipologías y las fases. En el Trabajo de campo se presentan los diferentes momentos (Inicial, desarrollo y final).

El **Capítulo 4 Resultados**, se define el tipo de análisis, los aspectos generales, los resultados por objetivos y los elementos más relevantes del cruce de variables. El **Capítulo 5 Marco Conclusivo**, integrado por la Discusión de los resultados, las Conclusiones, Recomendaciones, Limitaciones y Nuevas líneas de investigación. Por último se presentan las Referencias y Anexos utilizados para fines de esta investigación.

El desarrollo de una cultura emprendedora invita a los miembros de las instituciones académicas a ser capaces de pensar juntos, fomentar más el diálogo en los diferentes espacios académicos, y obtener un intercambio de saberes y sentires, insumos necesarios para formar autoridades conscientes, profesores comprometidos y estudiantes emprendedores de la vida y para la vida. Es importante mencionar que decidir por la formación de las actitudes y valores emprendedoras no es sencillo, es un reto imprescindible que deben asumir los protagonistas de una misma cultura al reencantar en las comunidades aprendientes el deseo de compartir, convivir, buscar y descubrir, sentir ilusión, y actuar bajo el compromiso, la responsabilidad y la confianza en sus habilidades y fortalezas individuales y colectivas.

## **1.2 Antecedentes**

En el siguiente capítulo se exponen los antecedentes más relevantes relacionados con la investigación. Para esta búsqueda de documentación se tomó en cuenta las bases de datos y sitios web tales como: Dialnet, Redalyc, Scielo, la Bases de Datos de las Tesis Doctorales de TESEO entre otras. En relación con la información encontrada a nivel nacional se construyeron a partir de consultas realizadas en el Repositorio Institucional de la UNAN-Managua y del Consejo Nacional de Universidades (CNU). En esta etapa de indagación, se recopilaron un conjunto de investigaciones, tesis doctorales y de maestría vinculadas con la formación de la cultura emprendedora en la Universidad, otras con el emprendimiento en carreras que tienen alguna vinculación con el área de educación.

### **1.2.1 La cultura como agente de cambio de una organización.**

El concepto de cultura ha sido motivo de estudio de diferentes áreas como antropología, la sociología, la psicología, la economía entre otras, debido a que el estudio de la cultura se puede investigar desde distintos factores y componentes que en ella convergen.

A partir de estos esfuerzos en el transcurso del tiempo se ha construido diferentes conceptos de cultura que se relacionan entre sí. Todas ellas han llegado a la conclusión que su influencia es relevante en todos los procesos de cambio de las sociedades y de las organizaciones. Sobre todo, en estos momentos en que las condiciones así como las demandas a través de la incidencia de la tecnología, los factores socioeconómicos van influyendo de manera acelerada en la realidad.

Desde las distintas escuelas se ha analizado el concepto de cultura y su incidencia en las organizaciones, a continuación, se presenta una descripción de ellas. (León, 2002).

Tabla 1: Escuelas y aplicación a la cultura

Escuelas			
<p>Escuela funcionalista: Malinowski</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Definición</li> </ul> <p>Aparato instrumental que permite a una persona hacer frente a problemas específicos para satisfacer sus necesidades. Las principales manifestaciones de la cultura son explicadas en referencia a las necesidades básicas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Aplicación a la organización</li> </ul> <p>La cultura como sistema socio cultural, permite al individuo la satisfacción de sus necesidades a través del trabajo y de participación en la organización. Las organizaciones son concebidas para satisfacer las necesidades de sus participantes</p>	<p>Escuela estructuralismo/Funcionalista: Radcliffe – Brown</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Definición</li> </ul> <p>Construcción de mecanismos por los cuales un individuo adquiere características mentales (valores, creencias) y hábitos que le permiten participar en la vida social. La cultura también influye en estructuras sociales para mantener una vida social ordenada y la adaptación al ambiente físico.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Aplicación a la organización</li> </ul> <p>Una organización es un sistema social intencionado con un subsistema de valores que implica la aceptación de valores generalizados de un sistema y el cual así legitima el lugar y el rol de la organización en un sistema social mayor.</p>	<p>Escuela Ecológico adaptativo: White, Service, Rappaport, Vayda, Harris</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Definición</li> </ul> <p>Sistema de patrones de comportamiento transmitido socialmente que sirve para interrelacionar a las comunidades humanas con sus ambientes ecológicos, mediante un proceso de feedback y causalidad recíproca.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Aplicación a la organización</li> </ul> <p>Las organizaciones son representaciones sociales que adoptan una variedad y formas a través de un proceso continuo de adaptación a los factores ambientales críticos (que incluye la cultura de la sociedad). Las disparidades en estos ambientes originan diferentes estrategias y formas organizacionales.</p>	<p>Escuela Histórica: Boas, Benedict, Klukhohn, Kroeber</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Definición</li> </ul> <p>La cultura es concebida como un producto de procesos y circunstancias históricas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Aplicación a la organización</li> </ul> <p>Las organizaciones son producto de cambios y transformaciones históricas que modifican las formas organizacionales, así como sus estructuras y estrategias.</p>

Muestra una clasificación de Escuelas y su aplicación en la cultura (León, 2002).

A partir de estos planteamientos la cultura es concebida como un sistema para la satisfacción de las necesidades y el fortalecimiento de los valores de una organización que va hacia el cumplimiento de sus propósitos. En este sentido, la puesta en marcha de estas creencias y valores incidirá significativamente en el entorno.

Los principales teóricos en los cuales se sustenta esta investigación se encuentran los aportes realizados por:

- Hofstede (1991): Sus estudios han enfatizado en la teoría de las dimensiones culturales, que proporciona un marco de trabajo sistemático para evaluar las diferencias entre naciones y culturas. Su quinta dimensión se conoce como orientación a largo plazo o dinamismo, determinado el lado positivo de esta dimensión a mentalidad orientada al futuro, mientras que los valores orientados al lado negativo son categóricos por una mentalidad cerrada y tradicional.
- Shein (1992): Definió la cultura como un conjunto de supuestos y creencias sobre las cuales las personas basan sus conductas diarias en el desempeño de su trabajo,

marcando tres niveles diferenciados: los artefactos, los valores y los supuestos. Su teoría se sustenta en la cultura organizacional y el liderazgo, y la cultura organizacional desde una visión dinámica.

- Domínguez Fernández (2001): Aportes al continuum cultural como escenario organizacional en el que se genera conocimiento, a partir del análisis del contexto, con base en la propuesta de concepción y modelo de funcionamiento de la organización y, por último, la concepción o demandas de la institución a partir de los objetivos, las estructuras, el liderazgo y el tejido político.
- Armengol (2001): La cultura concebida como el conjunto de valores, creencias y principios que guían la actividad de una organización y la diferencia de otras, a su vez es reconocer que en el seno de cada centro existen una estructura organizativa, formas de interrelación, prácticas de actuación y sistemas de creencias, tradiciones, valores y símbolos que condicionan las actitudes y la realidad de significados peculiares e idiosincráticos.
- Gairín y Rodríguez (2011): Desde una perspectiva social, el cambio permanente exige de procesos y organizaciones adaptables, que revisen sus formas de actuar de acuerdo con las cambiantes necesidades del entorno. El cambio se plantea, así como una necesidad generalizada y como resultado de que la sociedad y las organizaciones cambian, y las personas, sus relaciones y sus acciones y resultados necesitan cambiar. Dentro de sus grandes aportes giran en torno al cambio organizacional y los modelos de gestión.

También se destacan autores en el marco del papel de la educación para el emprendimiento, que es en definitiva el eje central de esta investigación, a continuación:

- Stevenson (2000): Manifiesta que los cambios que ocurren en el mundo requieren que los educadores se enfoquen la tarea educativa al emprendimiento que permita superar los desafíos y crear cambios de impactos significativos en la sociedad. Esto requiere una pedagogía innovadora que incorpore las nuevas tecnologías, la globalización, el desarrollo comunitario, así como los matices de la acción emprendedora, que permita modelar, incidir en las actitudes, comportamientos individuales y colectivos de las instituciones y el mundo en que los educandos interactuarán.
- Chiavenato (2009): Las personas pasan gran parte de su tiempo trabajando en las organizaciones por lo que requieren de recursos financieros, materiales y tecnológicos. El mundo industrializado de hoy demanda a que dichas personas no solo trabajen individualmente, por tanto, se necesita un trabajo en red.
- Alcaraz (2015): Este autor concibe que, para países en desarrollo, entender cómo los individuos perciben aquellas características consideradas como detonantes de la actividad emprendedora se convierte en un factor relevante para el mejor diseño

de programas y ecosistemas universitarios para el emprendimiento, y de esta manera multiplicar su impacto.

- Moreno Rodríguez (2019): El emprendimiento es concebido como el auto reconocimiento, la conformación de valores, sentido ético, el real empoderamiento de la persona, la habilidad del liderazgo. Por tanto, las instituciones de educación superior poseen un objetivo más allá del aspecto lucrativo, direccionando sus esfuerzos en la creación o fortalecimiento de esas condiciones necesarias para la formación de una cultura emprendedora en el individuo que permita la toma de decisiones desde el aula de clase como principal espacio de desarrollo de la creatividad, la innovación. Bajo esa lógica el emprendimiento se convierte en una parte fundamental de los planes de estudios para que los estudiantes sean personas prósperas, propositivas y empoderadas capaces de alcanzar las metas que se propongan en su vida, situando este tema como una actitud vital para un profesional del siglo XXI.
- Sánchez García, Cátedra de Emprendimiento-CEUSAL (2018): El emprendimiento siempre ha estado presente en el trascurso de la historia de la humanidad, pues es inherente a ésta. En las últimas décadas este concepto se ha vuelto de suma importancia, ante la necesidad de superar los constantes y crecientes problemas económicos de las distintas sociedades. Según, Méndez (2010) hoy podemos decir que el emprendimiento es tan común y necesario que ya se habla de una cultura del emprendimiento, como una manera de pensar y actuar, orientada hacia la creación de riqueza, a través del aprovechamiento de oportunidades, del desarrollo de una visión global y de un liderazgo equilibrado, de la gestión de un riesgo calculado, cuyo resultado es la creación de valor que beneficia a los emprendedores, la empresa, la economía y la sociedad. (CLADEA)

En los últimos años el tema emprendimiento ha sido retomado por varios actores que plantean la necesidad de abordarlo desde una perspectiva holística e integral en la formación del individuo. Al respecto, explican:

“la educación en entrepreneurship puede afectar los atributos que tengan los individuos y puede forjar actitudes emprendedoras en ellos. Puede promover cualidades psicológicas favorables para la actividad emprendedora, tales como la auto confianza, la autoestima, la auto eficacia y la necesidad de logro. Inclusive, la educación en entrepreneurship para los jóvenes, puede colaborar en evitar la generación de actitudes socialmente no deseables, como la vagancia o la delincuencia” (Formichella 2004, p.3)

El emprendimiento se identifica cuando la persona es capaz de hacer algo novedoso, de dar otro uso a algo que ya existe y así participar en la transformación de su propia vida y la de su entorno, tiene capacidad para generar ideas transformarlas, adaptarlas, proponer diversas alternativas y ver en un problema una oportunidad.(Duarte y Ruiz, 2009, p.329).

El emprendimiento es asociado al espíritu emprendedor que implica ser responsable de las acciones propias, ya sean positivas o negativas, el desarrollo de una visión estratégica, marcar y cumplir objetivos y estar motivado para triunfar. (CONSEJO EUROPEO DE LISBOA, 2004, p.60 ).

## **Modelos de Universidad Emprendedora**

Desde las instituciones públicas la idea de cultura emprendedora se comprende tanto la capacidad para inducir cambios como la habilidad para acoger, apoyar y adaptarse a los cambios debidos a factores externos. Debido a que la realidad está cambiando, la sociedad ha despertado debido a que su entorno se tambalea y se despierta en busca de soluciones, unas soluciones que vienen de la mano de la innovación en la utilización de los recursos de los que se dispone (pocos o muchos) para conseguir una solución (Mair y Martí, 2006, p.41).

La universidad emprendedora se caracteriza por tender hacia modelos gerenciales de gestión y focaliza sus objetivos académicos en la transferencia de conocimientos hacia el sector socioeconómico. Se trata de una universidad que incorpora una tercera misión a la universidad como es la de vincularse activamente con el contexto para valorar social y económicamente el conocimiento generado por la investigación universitaria, inmediato (1999, Etzkowitz, 2004). Es decir, no puede desarrollar procesos académicos en sin la relación con el entorno de esa profesión en la que se está formando.

La universidad emprendedora implica un nuevo ethos académico basado en el emprendimiento y la preocupación por la valoración comercial del conocimiento (value for money). No obstante, este modelo de universidad tiene límites a la hora de tramitar sus vinculaciones con la sociedad, puesto que opera por enclave social privilegiando sus relaciones con un tipo de agente (las empresas) y en un nivel limitado de red (universidad-empresa). Sin embargo, para efectos de esta investigación se retoman estos elementos con el fin que la universidad sea capaz de elevar sus estándares de calidad para ser reconocida a nivel internacional, por tanto, se prioriza los procesos académicos situados en contextos de ejercicio de la profesión.

*Tabla 2: Modelos de universidad Castro, Barrenechea, e Ibarra (2011, p. 209)*

<b>Universidad tradicional</b>	<b>Universidad Emprendedora</b>	<b>Universidad Relacional</b>
Enseñanza	Enseñanza articulada a competencias orientadas hacia el emprendimiento empresarial.	Enseñanza articulada a competencias orientadas hacia el sentido de la iniciativa y emprendimiento
Investigación no orientada	Investigación orientada al mercado (empresas)	Conocimiento orientado al contexto de aplicación económico, social, cultural y regional.
Gestión Universitaria (Jerárquica, burocrática y parcelada)	Gestión Universitaria (jerárquica, burocrática e instrumentalizada por el management empresarial)	Gobernanza: gestión horizontal y en red (gestión social del conocimiento: articulación de recursos, individuos, organizaciones y agendas locales y globales de conocimiento).
Evaluación con criterios endógenos a la Academia	Evaluación con criterios endógenos y orientados hacia el value for money.	Calidad relacional: proceso integrado multinivel (individuos, grupos y redes), multicriterio (calidad, conectividad y pertinencia social) y multiagente (pares académicos, usuarios y pares sociales).

Extensión universitaria	Fomento de la relación Universidad-Empresa	Fomento de redes heterogéneas de conocimiento y aprendizaje.
-------------------------	--	--

Se sintetizan los tres modelos de universidad que coexisten en la práctica (tradicional, emprendedora y relacional).

Según Sánchez, (2017, p. 460) las instituciones académicas juegan un rol en la promoción del emprendimiento, dado que:

La educación emprendedora es, presentemente, una realidad en constante progreso. Esta contribuye a formación de una cultura (empezando por los más jóvenes y niños); impulsando estas actitudes y capacidades emprendedoras, se beneficia a la sociedad, incluso más allá de la aplicación de éstas a nuevas iniciativas empresariales, esto en Unión Europea y con mucha fuerza inicia en América Latina. Al respecto, propone que un programa académico de emprendimiento debe contemplar actitudes, destrezas y competencias emprendedoras, con el fin de desarrollar las cualidades requeridas para crear nuevas demandas en las profesiones universitarias.

El emprendimiento en los ámbitos académicos requiere de la aplicación de una serie de metodologías que lleven a los individuos a ser protagonistas de sus propios cambios y la de su entorno. En este sentido, Fayolle y otros (2006) caracterizan este proceso educativo emprendedor a través de distintos tipos:

- **Educación sobre emprendimiento:** Impartir conocimiento general sobre conceptos relacionados a emprendimiento (Kuip & Verheul, 2003; O'Connor, 2013).
- **Educación para emprender:** Acercamiento teórico y práctico para proveer conocimiento y habilidades emprendedoras (Heinonen & Hytti, 2010; Scott, Rosa, & Klandt, 1998).
- **Educación a través de emprendimiento (Action-based):** Método fundamentado en el proceso y experimental, donde potenciales emprendedores aprenden directamente por medio de experiencias emprendedoras (Kyró, 2005).

Además, a estas, Liñán (2004) formuló diferentes tipos de programas de educación emprendedora:

- **Educación para concientizar emprendimiento:** Programa dedicado a impartir conocimiento sobre emprendimiento e influenciar las actitudes hacia intenciones emprendedoras.
- **Educación para Start-Up:** Programa para encarrilar personas cuales ya tienen ideas de negocio hacia resolver problemas prácticos e impulsarlos a la fase Start-Up.
- **Educación para dinamismo emprendedor:** Programa orientado a promover personas que ya son emprendedoras y desean incorporar planes dinámicos luego de la fase Start-Up.

- **Educación continua para emprendedores:** Programas de aprendizajes continuos para emprendedores que han exitosamente montado negocios y tienen algún tipo de expertis.

Algunas de estos programas se han venido desarrollando hace algunos años en la UNAN-Managua a través de talleres de innovación y emprendimiento dirigido a profesores y estudiantes de distintas facultades.

Según Sánchez (2016) recopila algunos ejemplos sobre buenas prácticas en programas de emprendimiento:

- Finlandia, Universidad de Jyvaskyla: curso introductorio Ciudadanía participativa y emprendimiento para profesores de primaria.
- Bélgica, Escuela de educación de Lovaina: proyecto e iniciativas para mejorar las prácticas docentes creativas y emprendedoras.
- Reino Unido, Escuela Universitaria St. Mary: licenciatura en formación del profesorado que promueve la educación en emprendimiento.
- Estados Unidos: programa de aprendizaje emprendedor, formación en economía, perfil basado en el trabajo.
- España, Fundación Princesa de Girona: curso Formación del Talento Emprendedor en el que participan más de 300 escuelas.
- España Ashoka: escuelas Changemaker, proyecto de innovación educativa para entender el ecosistema educativo (formación docente, espacios de aprendizaje, metodología, cultura de centro, participación de/en la comunidad, evaluación).

*Tabla 3: Características de las universidades emprendedoras según la Comisión Europea (2012), Thorsp & Goldstein (2010) y Maribel Guerrero (2015).*

<b>Comisión Europea y Foro OECD LEED</b>	<b>Holden Thorsp &amp; Goldstein</b>	<b>Maribel Guerrero</b>
•Liderazgo y gobernanza	•Reconoce que la educación de artes liberales ha contribuido a la innovación estadounidense	•Adaptabilidad organizacional a cambios ambientales
•Capacitación organizacional de personas e incentivos	•Se alimenta de problemas grandes	•Distinciones entre gobernanza y gerencia
•Desarrollo emprendedor en educación y aprendizaje	•Valoriza innovación y ejecución	•Actividades orientadas al desarrollo de la cultura emprendedora (Kirby, 2002)
•Redes para emprendedores	•Pone cultura encima de estructura	•Contribución al desarrollo económico con la creación de nuevos negocios (Chrisman y otros, 1995)
•Relaciones externas con empresas para intercambio de conocimiento	•Promueve relaciones entre académicos y emprendedores	Comercialización de investigaciones (Jacob y otros, 2003)
•Institución internacionalizada		
•Mide su impacto		

Síntesis de las características de las universidad que priorizan el emprendimiento dentro de sus planes de trabajo. Bikse, Lusena- Ezera, Rivza, Volkova (2016).

## **Elementos para promover el emprendimiento**

Para desarrollar el emprendimiento en las universidades se requiere de una serie de elementos que contribuyan a crear ambientes educativos motivadores para las acciones emprendedoras. Es por ello que Duarte y Ruiz(2009) lo traducen en elementos claves en lo organizativo y en lo académico dentro de la comunidad educativa, al respecto plantean:

Desde lo organizativo

- Población objeto: identificar en una comunidad, seleccionarla dentro de una institución educativa, reconocer un perfil de entrada, conocimientos, aptitudes y actitudes, con desarrollo de las competencias básicas: biológicas, intelectuales y sociales, y sobre esta base trabajar las competencias específicas de emprendimiento, con las personas que reúnan las condiciones y se comprometan con el desarrollo de iniciativas emprendedoras.
- Inclusión del programa en la estructura de la organización: es necesario que el programa de emprendimiento esté adscrito a un departamento o sección de la organización y que cuente con un responsable que lo dirija, para efectos de su ejecución y efectividad.
- Cualidades y Disposición del personal a cargo del proyecto: Como generalmente no se cuenta con el personal capacitado y disponible para ejecutar el proyecto, se recomienda programar una capacitación para los interesados que posteriormente puedan garantizar el manejo de la teoría y prácticas de emprendimiento, siendo preciso contar con expertos en temas específicos para la formación y asesoría de los emprendedores.
- Organización de redes de emprendimiento: Es necesario constituir al interior de cada organización o institución una comunidad de emprendimiento desde lo académico donde se optimicen los recursos y se trabaje en equipo para generar nuevas alternativas. Así mismo se recomienda el trabajo interinstitucional.

Desde lo académico

- Concepción filosófica y modelo de emprendimiento: justificar la propuesta de emprendimiento como parte del proceso de formación, corresponde a establecer los por qué, desde una mirada social, humana, pero también pragmática, entendiendo la creación de empresa como un proceso y acciones netamente humanas y no necesariamente un solo proceso económico. Partiendo del concepto de emprendedor como el que transforma la realidad a partir del conocimiento, pero también el que crea empresa se pueden asumir las propuestas sociales, corporativas o empresariales desde la perspectiva disciplinar correspondiente y articulada a cualquier sector de la economía.

- Establecer metodologías de trabajo: Definir procedimientos y métodos articulados al contenido temático y al sector económico a intervenir, a los recursos disponibles y necesarios para la ejecución de las propuestas; no se puede descuidar en lo referente al talento humano que hay unos elementos comunes en las características de los emprendedores como: liderazgo, creatividad e innovación, iniciativa, ambición y capacidad de trabajo en equipo, estos aspectos son el punto de partida para definir metodologías y criterios de trabajo.
- Tener claridad sobre las concepciones y tipos de emprendimiento: Como el emprendimiento puede surgir desde cualquier campo del conocimiento, existen tres categorías en las que se incluyen las diferentes propuestas:
  - Emprendimiento empresarial: Corresponde a las unidades productivas de bienes y servicios.
  - Emprendimiento social: Se refiere a los proyectos que enfatizan en el contenido social, desde áreas como: comunicación, capacitación, medicina.
  - Emprendimiento corporativo: Representa las propuestas de cambio e innovación al interior de las organizaciones y desde cualquier disciplina o área del saber. Equipos interdisciplinarios para el emprendimiento: Teniendo en cuenta la complejidad del conocimiento y que para solucionar un problema se requiere de la participación de varias disciplinas, lo más recomendable es conformar equipos interdisciplinarios para elaborar, asesorar y ejecutar las ideas emprendedoras y los planes de negocio o la creación de ideas emprendedoras.

### **1.2.2 Estudios realizados a nivel internacional**

En esta revisión se encontraron investigaciones realizadas en diferentes países todas ellas vinculadas al tema de la promoción del emprendimiento en el ámbito universitario a partir del desarrollo de una cultura, se presentan a continuación:

#### ***1.2.2.1 En España.***

- A. Emprendimiento y universidad emprendedora: Conceptualización, propuesta metodológica y caracterización de la Universidad Politécnica de Valencia. Esta investigación fue realizada por Mónica Arroyo Vásquez (2016).

Esta investigación tiene como objetivo ofrecer una propuesta metodológica para el análisis y la caracterización de universidades emprendedoras. Para ello, describe inicialmente la forma de abordaje erróneo sobre el emprendimiento en las universidades. En el caso concreto de las universidades, esta divergencia tiene consecuencias en cuanto a la consideración del término universidades ya que conlleva a que se identifique universidad emprendedora como aquellas que desarrollan actividades de transferencia de conocimiento y apoyo a la creación de

empresas. Como hemos visto, esta consideración es errónea ya que, las universidades emprendedoras tienen una serie de características que implican el desarrollo de cada una de las tres misiones y la propia gestión de manera emprendedor. En este caso, dichas tareas están enfocadas hacia la docencia, la investigación y la extensión.

Dentro de los grandes aportes de esta investigación son las reflexiones sobre que implica ser una universidad emprendedora. En este sentido, se explica que va más allá que apoyar la creación de empresas para explotar sus resultados de investigación. Detrás de este nuevo rol en las universidades se encuentra el fomento de una cultura emprendedora y un comportamiento en consecuencia entre sus agentes y estructuras. Lo expresado en esta tesis tiene estrechamente relación con el tema de estudio, pues la promoción de una cultura emprendedora requiere del cambio de actitudes de los miembros, empezando por los líderes y directivos de la organización educativa.

En este contexto, se llevó a cabo un proceso institucional crucial, debiendo involucrar a los diferentes agentes, estructuras e instrumentos, tanto internos como externos, a través de la creación de un marco común. Por tanto, es necesario un enfoque sistémico e integral del proceso que tenga en cuenta todos los elementos. Lo que incide en la propuesta de estudio a través de la promoción de una cultura sistémica basada en la colaboración y el trabajo en equipo.

Para ello proponen un modelo de desarrollo del emprendimiento, estos resultados demuestran que la forma óptima del modelo está directamente relacionada con su consideración sistémica e integral. Solo la implicación real de todos los agentes y la creación de redes entre ellos para llevar a cabo las distintas actividades, satisfará adecuadamente las necesidades de los emprendedores y empresas, así como los propios requerimientos del modelo. Así pues, se ha explicado que dicho modelo permite la mejora del proceso de cambio en universidades emprendedoras.

La creación y desarrollo de una cultura emprendedora en el entorno universitario, así como su diseminación entre los distintos agentes a través de actividades de sensibilización se presenta como un mecanismo crucial para la superación de estos retos.

- B. “Educación Social: construcción del perfil de empresario desde el desarrollo de las competencias propias del emprendedor según la ley 1014/2006 colombiana”, otorgado por la Universidad de Granada (España) elaborado por Luz Stella Ahumada Méndez (2013, pp.44-56).

En dicha tesis, se destaca la definición de la competencia como inherente al emprendimiento y se construye a partir de la interacción del individuo con los entornos. Toda competencia en construcción parte de la meta del cambio: por ejemplo, en la economía, la meta es la empresa; el sistema educativo, tiene como meta la formación de sujetos competentes el cual supone el alcance de nuevos registros, otros desarrollos en los diferentes contextos. Es por ello que el mundo de las competencias se ha introducido en todas las ciencias y en todas las actividades humanas. Es esa la razón por la que se han ocupado del tema tanto los científicos como los gestores del ámbito empresarial, como fundamento del emprendimiento.

Como parte de su investigación, se destacan distintos niveles de la competencia emprendedora y como la universidad está llamada a responder con rapidez a los cambios que están afectando al mundo de trabajo, la formación acude a nuevos enfoques de calificación. La nueva configuración de las ocupaciones y los drásticos ajustes en las formas de trabajo han ocasionado el nacimiento de nuevas exigencias como es educación en competencias. Ahora la formación debe buscar la generación de competencias en los estudiantes no la simple conjunción de habilidades, destrezas y conocimientos. Se está reconociendo la necesidad de formar profesionales competentes, no de graduar cuantitativamente a profesionales. Esta sutil diferencia evoca un conjunto de competencias nuevas, con la intención de que puedan transferirse de un empleo a otro, disminuyendo el riesgo de obsolescencia y mejorando por tanto la empleabilidad.

C. Góngora, S. (Coord.) (2018). El emprendimiento del Programa Nacional de Lectura de la Universidad de Holguín.

El trabajo revela el tratamiento dado a una de las problemáticas que afronta la Universidad de Holguín: el emprendimiento de la lectura como vía esencial para fomentar la cultura en la comunidad universitaria y su entorno. Consecuentemente, se determinó la elaboración de indicadores de control para favorecer el hábito lector, desde las facultades que conforman la institución. En su desarrollo se emplearon métodos del nivel teórico y empírico; los que en su relación dialéctica posibilitaron constatar las principales transformaciones ocurridas durante el desarrollo de la investigación, la inserción de las carreras en las actividades de los subprocesos de la extensión universitaria, donde los estudiantes desempeñan un rol protagónico, al concebir la lectura como medio para adquirir conocimientos, competencia profesional y como práctica que permite un empleo sano del tiempo libre, el resultado alcanzado tributa al Enfoque Cognitivo Comunicativo y Sociocultural de la Enseñanza de la lengua y la literatura.

Dentro de las principales reflexiones se destacan que, a pesar de los aportes continuos a la didáctica de la lectura y la necesidad de emprender la cultura a través de la misma en la universidad y su entorno, aún no están resueltos los problemas referidos al emprendimiento del Programa Nacional de la Lectura en la universidad de Holguín. Las insuficiencias en relación con la salida del Programa Nacional de la Lectura están determinadas entre otros factores por la falta de sistematización de actividades desde las facultades para lograr el incremento de promotores literarios en la universidad de Holguín.

La introducción del aporte práctico, que consiste en establecer los indicadores de control contentivos de criterios de medida favorece la participación de los estudiantes en actividades de emprendimiento, promoción y fomento de la lectura desde las facultades hasta la universidad. La aplicación de estos indicadores demuestra que cuando el Programa Nacional de la Lectura se organiza desde las facultades, teniendo en cuenta las necesidades e intereses de los estudiantes, estos participan activamente y se sienten comprometidos con la necesidad de emprender el hábito lector desde las facultades hasta la universidad y su entorno social.

### *1.2.2.2 En otros países y a nivel nacional*

#### **En Colombia**

Castillo, M. (2016). *Emprendimiento y cultura: Una aproximación al concepto de disonancia cultural. Aplicación en sector turístico de Medellín, Colombia.*

Dentro de los objetivos propuestos para este estudio se encontró que era conocer el grado en el cual el entorno cultural explica el comportamiento emprendedor de los individuos, comprobando particularmente si es la disonancia cultural la que permite entender mejor cómo opera la cultura del comportamiento, es decir, el objetivo es comprobar el grado de convergencia entre la cultura de una sociedad (la sociedad “es”) y la percepción del individuo emprendedor sobre sí mismo en la sociedad a la que pertenece- de qué forma observa el emprendedor sus propios rasgos culturales-, adoptando una mirada diferente a la que hasta ahora se ha observado en trabajos de investigación previos.

La presunción básica de la tesis es que el comportamiento emprendedor se da bajo el efecto de la existencia de disonancia cultural o divergencia entre la percepción del individuo emprendedor de él mismo en su cultura y la percepción de la cultura en que desarrolla su actividad, de esta forma los objetivos específicos asociadas al proyecto se determinaron por: 1) Estudiar la disonancia cultural entre la percepción del emprendedor sobre las prácticas culturales de sociedad y sobre sus propias prácticas culturales en la misma. 2) Realizar una comparación entre la percepción de las prácticas culturales de los individuos emprendedores y de los no emprendedores, respecto a las dimensiones culturales con el emprendimiento. Bajo este enfoque es importante establecer la relación con uno de los aspectos de esta investigación que trata sobre la definición del emprendimiento, si se trata de aspectos personales, de actividades específicas o de un proceso cultural para la transformación de la sociedad.

Dentro de los grandes aportes de esta investigación está la explicación del grado de convergencia entre la cultura de una sociedad (la sociedad “es”) y la percepción del individuo emprendedor sobre sí mismo en la sociedad a la que pertenece –sobre sus propios rasgos culturales- determinan su comportamiento emprendedor. Este análisis se sostuvo en las dimensiones culturales planteadas en el proyecto GLOBE, estudiando particularmente dos aspectos: la disonancia cultural entre la percepción del emprendedor sobre las prácticas culturales de la sociedad y sobre sus propias prácticas en este mismo contexto; así como llevando a cabo una comparación entre la percepción de las prácticas culturales de los individuos emprendedores y de los no emprendedores.

Específicamente, dicha revisión debió afrontar la conceptualización de emprendimiento, su proceso e importancia para la contribución económica de una región; las características de la Teoría Económica Institucional de Douglass North, corriente en la cual se estiman los factores formales e informales que influyen en la actividad emprendedora; la conceptualización de cultura y los diferentes modelos que estructuran ésta en diferentes dimensiones; la identificación de estudios teóricos y empíricos previos. Las principales conclusiones respecto a la percepción de las prácticas culturales (la sociedad “es”) de los

emprendedores en relación con los no emprendedores, se presentan a través de las cinco dimensiones culturales: *distancia de poder*, *control de la incertidumbre*, *colectivismo I*, *colectivismo II*, y *asertividad*.

Como resultado de su investigación surgieron diferentes implicaciones académicas y prácticas que contribuyen al análisis de la cultura y su relación el emprendimiento a través de una herramienta previamente utilizada en otros estudios para caracteriza la cultura de una sociedad, pero que no se enfocaban en la relación de esta variable con la actividad emprendedora, estaría relacionada con la incursión en el concepto de disonancia cultural, el cual se ha estudiado principalmente desde el campo de la psicología, específicamente en el estudio de la relación entre los miembros de familias que han vivido procesos de inmigración, y poco desde el ámbito empresarial.

Las diferencias entre la percepción de las prácticas culturales de los individuos emprendedores y los no emprendedores, con el fin de contribuir a analizar las dimensiones de la cultura desde ambos perfiles de individuos con igual propósito que el anterior y facilitando con ello el conocimiento más preciso de los verdaderos factores que estimulan o inhiben la actividad emprendedora.

Es decir, permite que este estudio ubique al individuo como parte de una organización y como este contribuye al desarrollo de la misma institución y de sí mismo como un todo, como una red sistémica que permita la transformación personal y la de su entorno.

## **Panamá**

Centella Collado, V. (2016) Emprendimiento e innovación desde el enfoque universitario. Panamá. Actualidad/El Tecnológico.

Dicho estudio tuvo como objetivo analizar como las instituciones de educación superior brindan a los estudiantes la posibilidad de desarrollar plenamente sus propias capacidades con sentido de la responsabilidad social, educándolos para que tengan una participación activa en la sociedad democrática y promuevan los cambios que propiciarán la igualdad y la justicia”.

Desde este enfoque el emprendimiento debe desarrollarse bajo un enfoque de gestión de la investigación y transmisión del conocimiento orientada a transferir sus conocimientos a los agentes sociales para contribuir al desarrollo social. En este sentido, retoma uno de los grandes fines de las instituciones de educación superior como el desarrollo de las personas en el pensamiento, la disciplina intelectual basada en valores que contribuyan a la sociedad.

Es por ello que el emprendimiento toma relevancia en este estudio, las instituciones educativas están llamadas a formar con pasión al hombre y la mujer que se empeña y se emprende. Dentro de los grandes aportes de esta investigación está en estudiar como el emprendimiento a partir de la comercialización tecnológica de los recursos universitarios puede transformar la educación. En este punto lo relacionan con la innovación como el elemento que sirve para el crecimiento y desarrollo sostenible de su entorno económico con

base en la transferencia de conocimiento, vinculando de esta forma el compromiso social. Todo ello, expreso en la capacidad de dar respuesta a la creciente competencia del I+D+i.

## **Costa Rica**

Navarro, Alpízar, G. (2017). *Emprendedurismo y Universidad: Potencial aporte para el desarrollo local*. Cuaderno Centroamericanos del ICAP No. 20. Costa Rica.

Esta investigación se centra en el fomento hacia una cultura emprendedora como una de las prioridades que se han plantado los Gobiernos como consecuencia a demandas en el mejoramiento de las condiciones económicas y sociales que se enfrentan. Como potencial aporte de este estudio es que puede brindar la universidad al desarrollo local es mediante la formación emprendedora.

Una formación emprendedora más allá de la formación de capacidades empresariales, por el contrario, el espacio universitario se presenta como el espacio óptimo para la formación de una cultura emprendedora en sus estudiantes, donde temas como el desarrollo humano complementen la adquisición de capacidades empresariales, donde se cambien paradigmas y se logre visualizar el emprendimiento como una opción viable de desarrollo profesional, donde se concientice y estimule a los estudiantes a analizar sus entornos, identificar necesidades y las posibles soluciones desde sus campo de estudio, contribuyendo con el desarrollo de la región en la que se encuentra establecida la casa de enseñanza.

## **Nicaragua**

Somorriba Sandoval, F: (2015). “Actividad Emprendedora en el Desarrollo Económico Local. Evidencias para el caso de Nicaragua y Municipio de León, 2000-2013”. Universidad de Alcalá.

Basado en el objetivo de analizar la actividad emprendedora de las empresas de menor tamaño, así como su relación con el desarrollo económico local. La problemática sobre la cual se fundamenta dicho estudio es si la dinámica empresarial del territorio presenta variaciones en función de determinados indicadores de desarrollo y, por tanto, la contribución que pueda tener en el desarrollo local.

Destaca la importancia de la acción emprendedora desde diferentes ópticas a partir de la formación de empresarios. Además, analiza la evidencia empírica de Nicaragua y el Departamento de León dentro del período 2004-2011. La dinámica emprendedora local es una alternativa económica, política y social frente al desempleo y una forma de autorrealización, autoempleo e independencia de los empresarios. La tasa de empresarialidad por tamaño o tipos de establecimientos tiene impacto en la economía y empleo, pero depende de las variaciones de determinados indicadores de desarrollo para identificar el comportamiento de la misma.

Esta investigación demuestra que para fomentar la cultura emprendedora es necesario la creación de alianzas con actores significativos al área de expertiz de las carreras. Para que

los estudiantes sean capaces de poner en práctica los distintos componentes de su formación. Es por ello, que presenta una serie de sugerencias a las universidades tales como la creación de una incubadora de empresas en la que se ofrezca servicios empresariales de capacitación sobre formulación y evaluación de proyectos, así como *networking* que permita ir construyendo red de empresarios locales clasificados por actividad empresarial.

Por otro lado, es importante la participación de los estudiantes, personal docente, otras universidades y otros agentes de desarrollo. La creación de un modelo de incubadora puede dar lugar a posteriori la creación de un observatorio empresarial que funcione como un centro de investigación para el desarrollo de trabajos y proyectos de investigación que mejoren la formación y calidad de la investigación.

### **1.3 Objetivos**

Los objetivos propuestos para esta investigación son los siguientes:

#### General

Elaborar y validar una propuesta de cambio cultural para la promoción del emprendimiento en la universidad nicaragüense.

#### Específicos

- Inferir el concepto de emprendimiento en la universidad.
- Analizar la realidad de la cultura emprendedora en la universidad nicaragüense.
- Determinar los factores que contribuyen al desarrollo de la cultura emprendedora en la universidad.
- Identificar los elementos que cambiarían para fortalecer la cultura emprendedora en la universidad.
- Diseñar estrategias que contribuyan al fomento y desarrollo de la cultura emprendedora en la universidad nicaragüense.

#### **1.4 Lineamientos metodológicos**

La elección de la metodología de la investigación atiende a los objetivos del análisis que aparecen detallados en el planteamiento general de investigación. Para profundizar sobre el tema, se pueden señalar cuatro fases de trabajo.

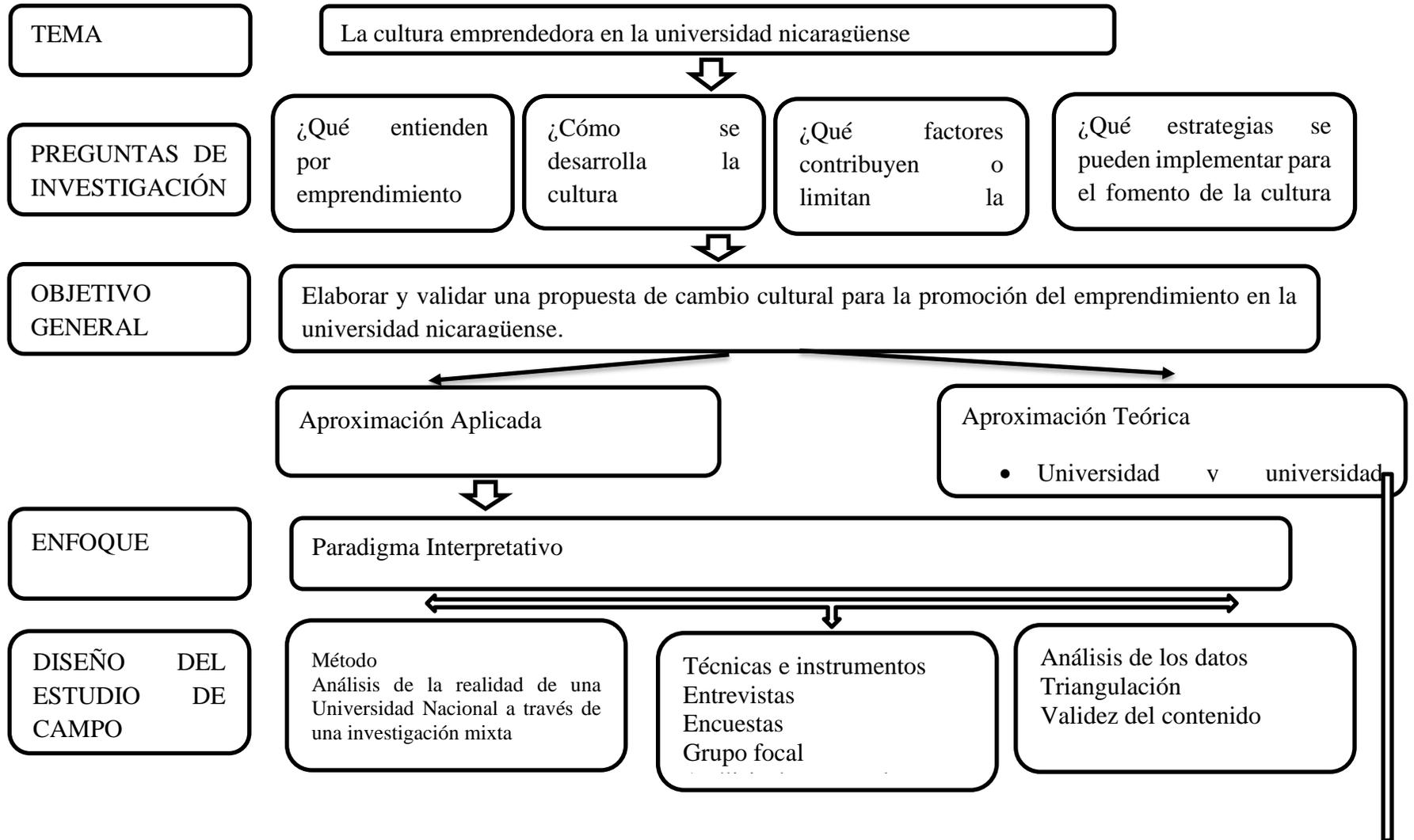
La primera fase *Diagnóstica*, permitió explorar las diferentes posibilidades relacionadas al tema, así como la revisión de diversas fuentes documentales que permitieron generar puntos de vista para llegar a un solo vértice. Además, ha permitido elaborar la fundamentación teórica de esta investigación y el estudio del estado de la cuestión.

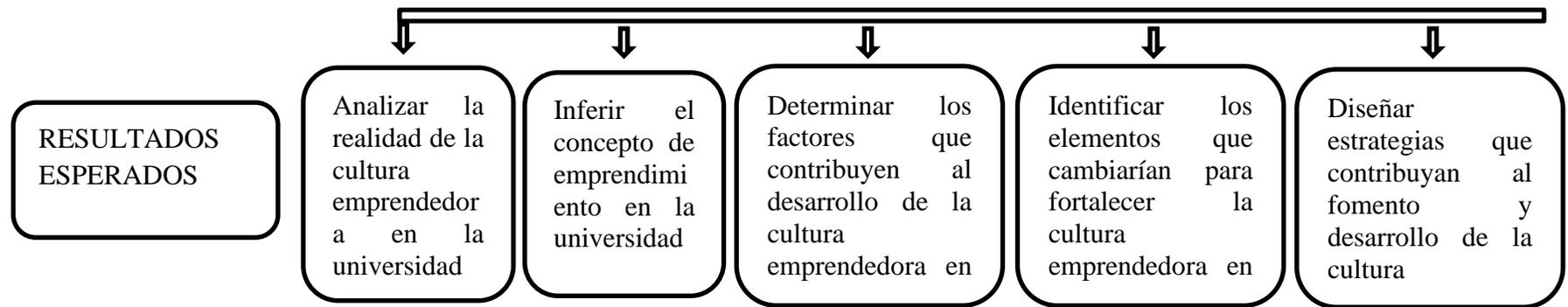
La segunda fase *Planificación*, en la que se describe las formas en que se realizó la propuesta de intervención en sus diferentes etapas. Se determinaron los pasos a seguir para generar la información que se requiere para el cumplimiento de los objetivos. Además, se organizó desde el punto de vista metodológico los métodos de investigación y las fuentes, técnicas e instrumentos de recolección de la información.

La tercera fase *Implementación*, la que se inició cuando se tomó acción para alcanzar los resultados esperados, a través de la puesta en marcha de los diferentes métodos de investigación, las fuentes, técnicas e instrumentos para la recolección de la información.

Por último, la cuarta fase *Evaluación*, en la cual se analizaron los resultados a partir de la información recopilada para la formulación de una propuesta que constituirá los grandes resultados, conclusiones e implicaciones generadas en esta investigación.

### 1.5 Ruta de investigación





# CAPÍTULO II: Fundamentación Teórica

*"Las oportunidades grandes nacen de haber sabido aprovechar las cosas pequeñas".*  
**Bill Gates**



## **2.1 Universidad**

En este capítulo se abordará la definición de universidad, principales dificultades y retos en que se enfrentan las instancias académicas. Así como las experiencias de buenas prácticas de emprendimiento a partir de la asociatividad y otros esfuerzos que se han implementado sobre este tema.

### **2.1.1 Definición de Universidad.**

Uno de los centros académicos generador del conocimiento, es la Universidad. Según Ortega y Gasset la universidad es la encargada de dotar al hombre que acude a ella de un repertorio de ideas claras y firmes "de ellas depende lo que hagamos, y vivir no es sino hacer esto o lo otro". Hemos visto ya que las personas se encuentran con una vida dada pero perdidas como, náufrago en el universo y para encontrar una vía el ser humano se pone a razonar; en correspondencia con la misión de Universidad aparece de nuevo esta afirmación. "es el espíritu viviente basado en raciovitalismo. (pp. 263-268). Es decir, la educación nos invita a pensar, a reflexionar desde la práctica inmersa en un determinado contexto.

Para Newman la Universidad es el lugar en que se enseña el conocimiento universal. Esto implica que su objeto es, por una parte, intelectual, no moral; y por la otra, que es la difusión y extensión del conocimiento (Sánchez y Cáceres, citado por Fernández, 2016). Por ello los centros de enseñanza deben permitir la integración de las diferentes culturas, personas con distintas formas de pensamiento que contribuya a la generación de nuevas teorías. En palabras de Albrecht, "...es cuestionar los discursos disciplinares y estabilizadores de poder del profesor y cambiar la estructura, metodología y programas de enseñanza hacia la interculturalidad: construir y dejar surgir un lugar de encuentro y de relación" (2019, p.23). Al respecto, Castells, (1999). Las formas en que se produce, difunde e intercambia el conocimiento en una sociedad están íntimamente ligadas a las tecnologías del conocimiento dominantes, que no solo actúan como vehículo de ese conocimiento, sino que lo conforman y determinan la naturaleza de los saberes socialmente válidos y las instituciones sociales que lo gestionan. Por lo tanto, la universidad está llamada a instaurar nuevas y más eficientes prácticas académicas que contribuyan a la calidad educativa.

Por otro lado, la universidad no solo está dotada para la transferencia del conocimiento. Si no más bien el desarrollo del nivel investigativo y extensionista. Se puede decir, que las instituciones de educación superior deben ir más allá de la docencia, debe enfocarse en el aprender y transferir eso que se ha aprendido. En la concepción de Jasper la universidad moderna tiene cuatro funciones principales: investigación, enseñanza, educación profesional y la transmisión de una clase particular de cultura. Además, indicó que la misión eterna de la universidad "...es el lugar donde por concesión del Estado y de la sociedad una determinada época puede cultivar la más lúcida conciencia de sí misma. Sus miembros se congregan en ella con el único objetivo de buscar la verdad y solo por amor a la verdad" (1965, p. 19).

En otras palabras, "...la Universidad es una corporación con autonomía que tiene la misión de buscar la verdad entre científicos y discípulos, lugar en el cual la sociedad y el Estado crean el florecimiento de la más clara conciencia de cada época" (Schara, 2006, p. 2).

## **2.1.2 La universidad abierta al entorno.**

### ***2.1.2.1 Universidad, funciones e incidencias.***

La universidad desde su creación ha aumentado su espectro de funciones e incidencia en la sociedad. Al respecto, Heras (2006, p.140) manifiesta que en la actualidad aquellas que hagan investigación de primer nivel que contribuyan a resolver los problemas sociales en tomando en cuenta las particularidades del mundo. Para ello, se determinan algunas premisas que desde las instituciones de educación superior se deben tomar en cuenta:

- Liberar los recursos y esfuerzos a la licenciatura y posgrado, desaprendiendo la prioridad del puente entre el bachillerato y la licenciatura.
- Fortalecer la función de investigación para elevar la calidad académica de las universidades y la de sus profesores que sean capaces de competir a nivel internacional, que supere la concepción del protocolo académico entre los países.
- Superar la docencia como transmisora de conocimientos por una transformadora del proceso educativo.
- Gestionar el cambio de instituciones con facultades y departamentos con regímenes esquematizados por estructuras interdisciplinarias.
- Optar por un esquema de gobierno institucional de autoridades ejecutivas con alto poder de decisión vertical, a la reunión de cuerpos colegiados de orden académico, con un ejercicio del poder más horizontal. Evidentemente ello implicaría un cambio en la forma de elegir a las autoridades.
- Promover políticas en consonancia con las tendencias y demandas actuales de la ciencia y la tecnología, pero sin descuidar las necesidades nacionales, regionales y locales de desarrollo.

En palabras de Ruiz del Castillo (2002, p. 222) quien asegura que el acento estará en una formación que permita afianzar los conocimientos, evitando el enciclopedismo y la superficialidad, a los fines de que los egresados se adapten a las cambiantes condiciones del mundo y del mercado laboral, y tengan una mentalidad flexible y creativa. Por tanto, la creatividad es vista en todos los aspectos y ámbitos de la institución académica.

Todo esto con el propósito que se promueva una educación emancipadora, que genere aprendizajes para enfrentar la vida y los retos de este mundo cambiante, más aún con la realidad nicaragüense. En esencia las funciones de la universidad permitirán que las personas tengan una vida larga y saludable, adquieran conocimientos y tengan acceso a los recursos necesarios para disfrutar de un nivel de vida basados en la calidad y bienestar (Rodríguez, 2018, p. 13). Es decir, si no se dispone de esas opciones, se estará careciendo de una serie de elementos vitales para el desarrollo integral del ser humano.

Lo anterior encuentra mayor complejidad en los cambios de la actualidad lo que determina el trabajo de las universidades. Al respecto, Nuñez (2016) expresa que la universidad atraviesa por el confuso camino de la mundialización que inminentemente se impone, lo cual

supone el analizar aquellos escenarios en los que la institución puede desarrollarse sin perder la esencia que la caracteriza desde sus inicios, velando como lo establecen sus fines para que los usos del conocimiento sean los más convenientes, y quienes los posean los apliquen en función de una realidad de la que forman parte, enfrentando el desafío del avance de nuevas ideas y praxis que en algunas ocasiones pueden ser letales para nuestros pueblos. Es evidente, que cualquier estrategia que se implemente tendrá sus repercusiones tanto a nivel interno como externo.

Es por ello, que la institución universitaria debe ser un espacio de reflexión y actuación para la toma de decisiones. Esto plantea la necesidad que a este nivel educativo responda a los siguientes criterios como condiciones necesarias para que sea un espacio abierto de formación permanente, articulado al mundo del trabajo y la vida social; se caracterice por su flexibilidad para el ingreso, permanencia y egreso del sistema; se desarrolle la cooperación entre instituciones y la armonización de los diseños curriculares; se implementen planes de investigación y formación, así como la producción y uso compartido de los distintos recursos educativos y la propia modalidad académica (Graffe, 2017).

Bajo ese mismo enfoque Roig-Vila (2016) expone “el futuro de la educación universitaria depende de la participación del alumnado, así como de nuestra actuación como docentes. De ahí que tengamos que estar comprometidos con una docencia de calidad y con la innovación educativa, que afecta a todo el proceso de enseñanza-aprendizaje, incluida la evaluación”.

Sobre estos planteamientos Prawda (2018) expone que el proceso de transformación de la universidad debería enfocarse en la educación y la capacitación, inversión en las nuevas tecnologías e involucramiento de todo el personal una filosofía de educación que promueva la participación de todos.

Posteriormente Solana (2016) aborda que actualmente la educación se enfrenta a una serie de cambios provocados en los últimos años. Remarca que la globalización y la era de la información serán los determinantes de nuestras acciones. Esto no solo trastoca las instituciones, si no las funciones profesionales que se ejercen. En sus palabras, se explica que en la medida que los sistemas, las instituciones, las personas, sean capaces de incorporar en su quehacer estas nuevas epistemologías, su inserción en esta era de la información de este mundo global tendrá mayores posibilidades de éxito (p.3).

### ***2.1.2.2 Fenómenos globalización y era de la información.***

Tomando como referencia estos dos términos globalización y era de la información se explica su definición.

Para Gacel-Avila (2017) el fenómeno de la globalización, más que concepto es una estructura que, si bien permite la promoción de los mercados financieros y la paulatina eliminación de las barreras arancelarias, va más allá y asume a la persona humana como un actor que se nutre de experiencias, y toma del contexto el aprendizaje para avanzar y poder establecer criterios más amplios. Por lo tanto, todos los aspectos relacionados con la educación también se verán afectados por estos patrones tanto a nivel administrativo y ontológico.

Sobre este aspecto Green (2012) plantea que, las universidades tienen como reto formar competencias en sus miembros que les permitan desarrollarse en entornos más cambiantes bajo el enfoque de ciudadanía global.

*Tabla 4: Retos de la universidad*

<b><i>Dimensiones</i></b>	<b><i>Definiciones</i></b>
<i>Elección y forma de pensar</i>	La ciudadanía global como resultado de una decisión, es una vinculación voluntaria a una forma de vivir, de pensar.
<i>Conciencia de sí mismo y del otro</i>	La conciencia del mundo comienza con la conciencia de sí mismo. Esto caracteriza a las personas el carácter universal de la conciencia humana.
<i>Empatía cultural</i>	La empatía cultural es una habilidad básica para la internacionalización.
<i>Toma de decisiones basadas en principios</i>	Capacidad para tomar decisiones con principios éticos con empatía y análisis críticos.
<i>Participación en la vida social, política y comunidad</i>	Capacidad para traducir la vinculación, que se tiene con la comunidad local y global a formas de participación de problemáticas que atañen a la sociedad

Se describen las diferentes dimensiones y definiciones de los retos de las universidades, Green, 2012.

Con respecto a la definición de Era de la información (Solana, 2016, p. 4) expone que se han venido dando una serie de cambios, en la llamada Ola de la Era de la Información Tercera ola 1 Bajo estas concepciones en esta época se dan una serie de cambios que las universidad están llamadas a atender tales como: cambios en los requerimientos de la mano de obra, la transformación de las formas de hacer las cosas en los trabajos, la disminución de las unidades de trabajo, incremento de la complejidad en la economía, innovación constante, globalización de las economías nacionales, incremento de los cambios no lineales, re-emergencia de la importancia de la familia y los valores, reestructuración de los medios de comunicación y la política.

Por otro lado, diferencia la era de la información actual tomando en cuenta dos paradigmas que se describe a continuación:

---

<sup>1</sup> La primera ola revolucionó la agricultura, la segunda la revolución industrial, que vino a cambiar las maneras de producir en todos los ámbitos. La tercera, es la sociedad de información que se inserta en el contexto actual de la globalización (Toffer, Alvin y Toffer, Heidy. *Creating a New Civilization The Politics of the Third Wave*. Turner Publishing Atlanta United States, 1994, p.31)

Tabla 5: Paradigmas

Paradigma tradicional	Paradigma Actual
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Economía basada en productos</li> <li>• Control centralizado</li> <li>• Rígidez</li> <li>• Control de calidad del producto</li> <li>• Fragmentación de tareas y responsabilidades</li> <li>• Confrontación</li> <li>• Fuerza laboral como gasto</li> <li>• Promoción por antigüedad</li> <li>• Capacitación por excepción</li> <li>• Exigencia de calificación mínima</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Economías basadas en la información</li> <li>• Descentralización</li> <li>• Flexibilidad</li> <li>• Control en todas las líneas del producto</li> <li>• Equipos de trabajo</li> <li>• Trabajadores entrenables con múltiples competencias</li> <li>• Cooperación</li> <li>• Fuerza laboral como una inversión</li> <li>• Promoción por competencia verificada</li> <li>• Capacitación como regla</li> <li>• Exigencia de competencias básicas</li> </ul>

*Diferencias de los paradigmas (Prwada:2018, p. 8)*

### **2.1.2.3 Gestión compleja de la mejora de las universidades.**

#### *2.1.2.3.1 Planteamientos universitarios.*

Al respecto, Gairín (2017, pp.7-34)) expone algunos planteamientos frente al reto de las mejora de las universidades:

1. Frente al cambio la mejora permanente: Es decir, debemos de estar claro que para la mejora de las instituciones académicas se requiere de cambios permanentes en la universidad que determine objetivos, metas específicas hacia donde pretendemos llegar y estar.

2. La mejora como oportunidad: Parte del actual complejo de la mejora de las universidad implica tomar conciencia que dicha mejora representa una oportunidad, a través del progreso de las formas de pensar y actuar de los miembros de la organización académica, tomando como base al sector social que atendemos.

3. La mejora como intervención global: Es importante, que las demandas actuales nos llaman a no seguir encerrados en un burbuja, por tanto, será necesario, instar por un acompañamiento académico que integre los diversos aspectos de la realidad educativa que queremos transformar, con el aporte de factores internos como externos.

### 2.1.3.3.2 El cambio como cambio global.

Lo anterior nos llevará a concebir distintos momentos de desarrollo de la organización que incluya lo siguiente:

- Desarrollo curricular, focalizado en desarrollar los programas académicos más adecuados a las necesidades de los destinatarios, con metodologías activas e innovadoras, acompañados de recursos adecuados y con mecanismos de seguimiento pertinentes.
- Desarrollo organizativo, centrado en adecuar el contexto organizativo para posibilitar y no limitar el desarrollo del currículo que se pretenda.
- Desarrollo profesional, que enfatiza en los procesos de selección, formación y promoción que permiten disponer los profesionales que precisa el desarrollo curricular y organizativo planteado.
- Desarrollo comunitario, en referencia a la alineación de las actividades formativas con el entorno sociocultural y económico donde se desarrollan. Muchas veces, valores contrapuestos entre lo escolar-no escolar, lo educativo y lo sociocultural limitan la capacidad y efectividad de los cambios que se pretenden a nivel educativo y social.

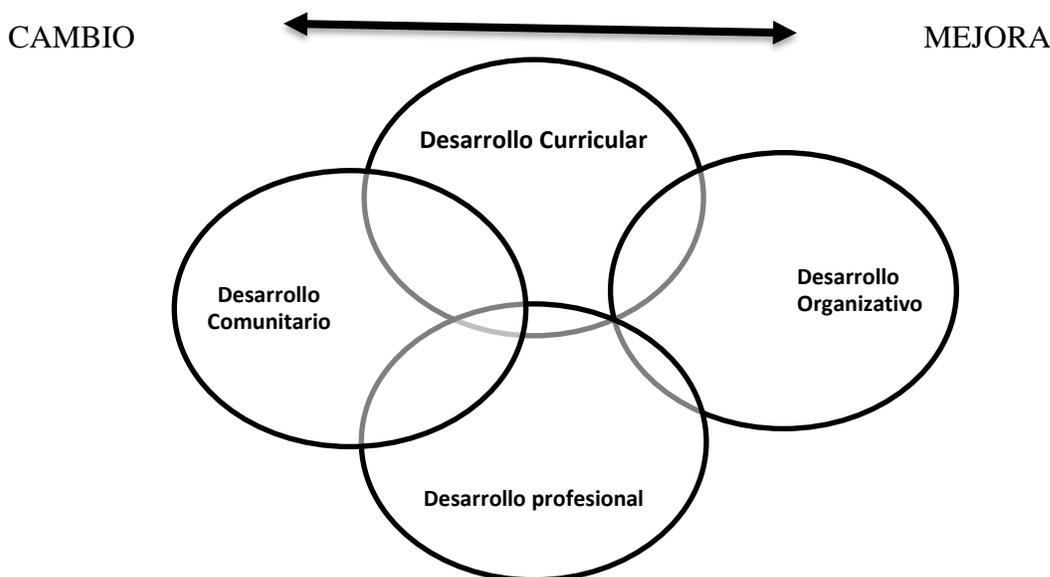


Figura 1 El cambio como cambio global a partir de diversos tipos de desarrollo, curricular, comunitario, organizativo y profesional. Gairín 2011, p. 14.

### 2.1.3.3.3 Implicaciones para la mejora del cambio para las universidades.

A continuación se exponen algunas implicaciones para la mejora del cambio en las universidades expuestas por Gairín (2017).

1. Los directivos como agentes de cambio: Los directivos juegan un rol trascendental en la organización para el cambio, motivando estrategias y acciones orientadas al

cumplimiento de las metas institucionales. Personas comprometidas con la calidad y el bienestar de la organización, con visión estratégica, líderes capaces de tomar decisiones justas y prácticas.

2. Hacia nuevos modelos de gestión: vinculados al funcionamiento y desarrollo de la organización. En correspondencia con una gestión institucional sostenible y estratégica que incluya en cambio y la mejor permanente.

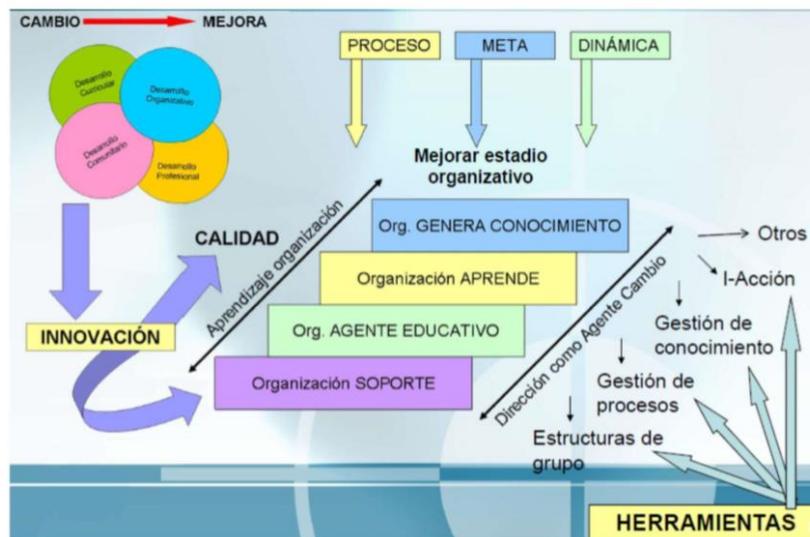


Figura 2 . El proceso de cambio desde la perspectiva organizativa, Gairín, 2017 p.5.

En la medida que se desarrollen estos tipos de modelos de gestión se irá concibiendo bajo estrategias de desarrollo conjunto con la participación de todos los miembros de la organización trabajando con líneas de acuerdos colectivos de heterogeneidad buscando la cohesión de las diferentes opiniones. Al respecto este mismo autor plantea:

	GESTIÓN PARA EL MANTENIMIENTO	GESTIÓN PARA EL CAMBIO
PLANTEAMIENTOS INSTITUCIONALES	IMPUESTOS	CONTEXTUALES
ESTRUCTURAS DE FUNCIONAMIENTO	ESTABLECIDAS RRHH, RRMM como fin	PROPIAS Y DIFERENCIADAS HH RR, RRMM como medio
SISTEMA RELACIONAL	VERTICAL Focalización eficacia y eficiencia	HORIZONTAL Focalización comprensividad
DIRECCIÓN	AUTOCRÁTICA Focalizada en el control	PARTICIPATIVA Focalizada en el cambio
PROCESOS	PLANIFICACIÓN LINEAL HETEROEVALUACIÓN	PLANIFIC. CONTINGENTE AUTOEVALUACIÓN

Figura 3 Las exigencias de cambios de modelos de gestión, Gairín, 2017.

Lo anteriormente expuesto es trascendental para el desarrollo de una cultura emprendedora pues ello implica romper con el trabajo en islas y evolucionar a un cambio de paradigma de equipos multidisciplinares basados en la cooperación. Es necesario, asumir los cambios para la mejora continua de las organizaciones que integre las diferentes áreas sustantivas de la

institución académica, por esta razón, el emprendimiento debe concebirse desde una visión transversal que se ejecute desde los distintos niveles de la organización en aras del fortalecimiento interno y externo de la Universidad y por ende de la sociedad en que se encuentra inmersa.

#### *2.1.3.3.4 La universidad como referente.*

Para ser una universidad referente y gestora de cambios para la mejora académica, se proponen una serie de determinantes importantes, a continuación Castro (2017) describe:

Las condicionantes claves que afectan a la gestión institucional las expone Castro (2017) como globales, institucionales y profesionales.

- Los cambios en los modelos de programación

En esta nueva demanda de la era de información se requiere una modalidad de planificación que oriente y refuerce la necesidad de facilitadores académicos que desarrollen habilidades para potenciar el pensamiento crítico, el sentido global del aprendizaje, la movilidad internacional. Es decir, planes académicos basados en los aspectos globales.

- Los cambios en las titulaciones

Es una oportunidad para las universidades que elaboren sus planes de estudios en correspondencia con las demandas actuales, no solo a nivel nacional, si no regional e internacional. Para ello se deberá tomar en cuenta elementos para la formación más especializada más diversificada, cambiante y adaptada al desarrollo que las mismas tienen en el mercado laboral.

- Los cambios en la organización institucional

Los factores actuales están determinando la modificación de las funciones y formas de trabajos de los colaboradores de las instituciones, esto requiere de un compromiso personal que garantice la eficiencia y la puesta estratégica de la organización.

- Los cambios en el sistema formativo

La nueva formación académica no solo debe estar centrada en la titulación, si no también en la acreditación de los planes de estudios que otorgue un nivel de competencia mayor con otras instituciones educativas.

#### *2.1.3.3.5 Estrategias para la promoción del cambio en las universidades.*

Según la Memoria de Emprendedores UCA (2013, p. 13), se deben desarrollar acciones que promuevan un verdadero cambio en las organizaciones.

- Aumentar y mejorar las vinculaciones con el entorno

Dentro de las que se puede destacar acciones de visibilización del emprendimiento que sean llamativas e innovadoras, como la semana lúdica-formativa en la que se han incluido experiencias, mesas redondas, conferencias y lecciones magistrales de una forma intensiva. La Global Entrepreneurship Week tiene como objetivo inspirar a los jóvenes a convertir sus

ideas en realidad y ayudar a los emprendedores a hacer crecer sus empresas buscando y generando mejores prácticas de negocio. Para ello se han organizado un gran número de actividades en todo el mundo. A través de los diferentes eventos que se celebran durante la semana de la Global Entrepreneurship Week se ayuda a desmitificar la figura del emprendedor, impulsando el fomento a la iniciativa emprendedora

#### *2.1.3.3.6 Mejorar la coherencia de los procesos organizativos.*

En las universidades no solo basta con realizar acciones, si no planificar ejecutar y evaluar estrategias para el cambio de filosofía y metodología de trabajo de los procesos organizativos. A través de la potenciación de la función de los directivos como promotores del cambio.

- Producir una mayor presencia de la sociedad a través de miembros externos en sus órganos de decisión.
- Promover una clara estrategia de rendición de cuentas ('accountability') y de máxima transparencia.
- Ampliar los instrumentos que les permitan tomar decisiones estratégicas en los momentos de necesidad.
- Mayor diversificación de las universidades, impulsando la especialización y permitiendo diversificación en la financiación.
- Profesionalización de la dirección y la gestión. Se plantea la posibilidad de captación de los responsables de la universidad fuera de la misma institución emulando el sistema norteamericano.
- Posibilitar diferentes niveles de gobernanza de la universidad en función del grado de internacionalización. (Castro, 2017).

## **2.2 La Universidad Nicaragüense.**

Según Tunnerman en el caso de Nicaragua, la Universidad de León fue la segunda que se estableció en la Capitanía General del Reino de Guatemala y la última creada por España en América durante el período colonial (1812). Pese a que la Universidad de León se instaló sólo cinco años antes de la declaración de Independencia de Centroamérica (1821), lo cierto es que el espíritu colonial que presidió su fundación prevaleció en su quehacer durante las primeras siete décadas de su existencia. En 1893, con el triunfo de la revolución liberal, la Universidad fue reorganizada siguiendo el esquema llamado francés o napoleónico, de corte eminentemente profesionalista. La enseñanza se organizó sobre la base de facultades o escuelas profesionales separadas.

El 27 de marzo de 1947, la ya más que centenaria Universidad de León fue elevada al rango de Universidad Nacional, pero como dependencia del Ministerio de Educación, al que le correspondía nombrar a sus autoridades y profesores. En 1951 se transformó en la única instancia estatal del país y obtuvo su autonomía, en los aspectos académicos, administrativos y económicos, el 27 de marzo de 1958, siendo la última de Centroamérica en alcanzar ese status. En 1966 la autonomía fue elevada a rango de precepto constitucional y a la Universidad se le asignó el 2% de los ingresos ordinarios fiscales, Por otra parte, la primera institución de educación superior de carácter privado que existió en Nicaragua fue la

Universidad Centroamericana, fundada el 13 de agosto de 1960, bajo los auspicios de los padres Jesuitas.

Después del triunfo de la Revolución Popular Sandinista (1979), en febrero de 1980 se creó el Consejo Nacional de la Educación Superior (CNES), integrado por todas las instituciones públicas y privadas de Educación Superior, encargado de "garantizar una conducta armónica de este nivel de enseñanza, de acuerdo con las necesidades del proceso revolucionario" y de trazar la política nacional para todo el nivel terciario. La autonomía universitaria dejó prácticamente de existir. Años más tarde, el 29 de abril de 1982, se instituyó la UNAN-Managua por decreto 1036 que le otorgó autonomía académica, orgánica, administrativa y financiera. Tanto la UNAN-Managua como la UNAN-León tienen como tronco común la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua (UNAN) creada en León en 1812.

Mientras que el 4 de abril de 1990, por iniciativa del Poder Ejecutivo, la Asamblea Nacional aprobó la Ley N° 89, conocida como "*Ley de Autonomía de las Instituciones de Educación Superior*", que restablece plenamente la autonomía universitaria, en sus aspectos docente, administrativo y financiero, y crea el Consejo Nacional de Universidades (CNU), como órgano de coordinación y asesoría de las universidades y centros de educación técnica superior (2008, pp.337-367).

### **2.2.1 Número y naturaleza de las instituciones de educación superior en Nicaragua.**

Las universidades que integran el Consejo Nacional de Universidades (CNU), son las siguientes:

1. Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua (UNAN-Managua).  
Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, León (UNAN-León).
2. Universidad Nacional Agraria (UNA)
3. Universidad Nacional de Ingeniería (UNI).  
Universidad Nacional Agraria (UNA). Universidad Centroamericana (UCA).  
Universidad Politécnica de Nicaragua (UPOLI).
4. Universidad Internacional de Agricultura y Ganadería de Rivas. (UNIAG)  
Universidad Católica del Trópico Seco (UCATSE)
5. Universidad Bluefields Indian and Caribbean University (BICU)
6. Universidad de las Regiones Autónomas de la Costa Caribe de Nicaragua (URACCAN) (Consejo Nacional de Universidades, 2018).

A partir de la década de los 90, se inició en Nicaragua un proceso de proliferación de universidades privadas, que se aceleró en los últimos años al punto que actualmente funcionan en el país, 49 universidades privadas legalmente reconocidas por el CNU. Están organizadas en sus propias instancias de acuerdo a fines e intereses comunes, dentro de ellas tenemos: el Consejo Superior de Universidades Privadas (COSUP), la Federación Nicaragüense de Universidades Privadas (FENUP) y las Universidades No Asociadas. La situación anteriormente planteada, ha sido criticada por autores prestigiosos que analizan que la idea de Universidad ha sufrido una relativa desacralización o desencantamiento.

“El reducido y apacible mundo de las universidades, donde unos pocos jóvenes que lograban acceder a la enseñanza superior impartida por unos pocos establecimientos bien identificados, se transformaron en un par de décadas en un mundo bullicioso, sobrepoblado, donde millares de jóvenes asisten a una de muchas instituciones que ofrecen una enorme variedad de carreras que ya nada tienen que ver con las grandes profesiones de antaño” (Brunner, 1990, pp. 59 y 60).

No obstante, son retos de las universidades, conocer las necesidades y demandas objetivas del país, en relación con a la oferta que estos están proporcionando.

### 2.2.2 Dificultades que enfrentan las universidades.

A lo largo de la historia las universidades han sufrido una serie de cambios trascendentales que han trascendido en su labor de manera positiva y negativa. A continuación, se recogen algunos aspectos que son de interés sobre aspectos vitales en las academias a nivel superior. Además, se expondrán uno serie de aportes y sugerencias.

*Tabla 6: Dificultades de las Universidades*

Problemas académicos generales	Sugerencias
a) Falta de continuidad de las políticas educativas	Crear academias nacionales y consejos interinstitucionales para articular y sostener proyectos a largo plazo.
b) Heterogeneidad y segmentación del sistema de educación superior.	Establecer sistemas nacionales de regulación para la evaluación, la acreditación y la información al público
c) Desvinculación de las entidades de educación superior del sector productivo.	Incorporar representantes de este último en los consejos directivos de las IES, establecer convenios de colaboración y “alianzas estratégicas para articular procesos informativos y productivos”, generar organismos de enlace, participar en incubadoras de empresas, establecer organizaciones y sistemas informativos con exalumnos, interactuar con el sector productivo mediante los programas de educación permanente.
d) Existencia de Universidades que atienden masivamente a sectores de menores ingresos sin brindarles adecuada formación.	Estudiar las posibilidades de las carreras con mayor demanda y el desempeño de los egresados e informar al respecto
e) Disminución relativa de los aportes del Estado.	Lograr “que los estudiantes de mayores ingresos financien sus estudios, en especial en carreras de alta rentabilidad privada”, “generar centros de costos autofinanciados”, obtener recursos adicionales mediante la prestación de servicios, procurar mayor cooperación internacional.

f) Insuficiente eficiencia en el uso de recursos humanos y materiales.	Establecer procedimientos que faciliten la autoevaluación y metas de rendimientos mínimos aceptables, así como asignar fondos concursables contra resultados.
g) Surgimiento de instituciones privadas de baja calidad y que resultan engañosas.	Mejorar los sistemas nacionales de regulación, estableciendo por ley organismos de control con potestades incluso de cerrar a las instituciones que no cumplen con estándares mínimos, difundiendo públicamente las evaluaciones y ofreciendo ámbitos para los reclamos de los usuarios.
h) Insuficiente articulación entre docencia, investigación, extensión y prestación de servicios.	Asignar recursos en función de resultados por actividad, vincular más la prestación de servicios con la investigación y el aprendizaje, y mejorar los sistemas de prácticas estudiantiles.
Problemas de la docencia	Sugerencias
a) Carencia de docentes adecuados que están recibiendo una menor remuneración que antes.	Establecer programas de perfeccionamiento pedagógico y dar mayor crédito a la docencia en la carrera académica.
b) Estudiantes que llegan mal preparados para la educación superior.	Que las universidades colaboren con la educación media, particularmente en la actualización de sus docentes, y establezcan programas de apoyo para los estudiantes que no cumplan con ciertos requisitos mínimos.
c) Alto grado de repetición y deserción, en ciertas áreas.	Además de lo ya indicado, establecer sistemas de orientación vocacional y flexibilizar los currículos.
Problemas de investigación	Sugerencias
a) Deficiencias en las políticas para la fijación de prioridades para la investigación	Establecer planes estratégicos
b) Ausencia de una agenda de investigación en el país y la región que permita orientar las políticas públicas y las estrategias para la educación superior	Favorecer el desarrollo de la investigación sobre educación superior
c) Dificultades financieras para realizar investigación	Analizar las ventajas comparativas de cada país para realizar investigación, particularmente en los rubros de mayor desarrollo productivo, fomentar proyectos conjuntos con el sector productivo, y apoyar programas de desarrollo científico-tecnológico en los cuales se integren el Estado, las empresas y la universidad

d) Decrecimiento de la matrícula en las carreras de ciencias básicas y dificultades para renovar los equipos de investigación	Mejorar la remuneración de los investigadores otorgándoles participación en los ingresos adicionales que se generen
e) Deficiencias en el uso de metodologías apropiadas para estudiar problemas complejos, en especial en las ciencias humanas sociales	Establecer centros o grupos de trabajo interdisciplinarios
f) Escasa investigación asociada a la enseñanza de posgrado	No aceptar programas de posgrado que no tengan un adecuado respaldo de investigación
Problemas de la extensión y de los servicios	Sugerencias
a) Carencia de políticas adecuadas en la materia	Generar organismos internos que canalicen el desempeño de estas tareas
b) Carencia de experiencia de los científicos para desenvolverse en el campo productivo	Organizar pasantías de docentes en ese campo, contratar especialistas para gerenciar la venta de servicios y generar organismos desburocratizados para la prestación de los mismos
c) Escasez de recursos para las labores de extensión	Fomentar programas de difusión científica y cultural rentables, establecer convenios con entidades comunitarias y obtener el patrocinio de empresas
d) Dispersión de recursos en las labores de extensión	Priorizar programas para la comunidad de bajo costo para la institución, y asociar la extensión con la promoción de la imagen de la institución
e) Riesgo de alterar las funciones universitarias por exceso de prestación de servicios rentables	Normar la prestación de servicios para no afectar a la docencia y la investigación, mantener sistemas de control y evaluación interna, y seleccionar los servicios que sean relevantes para la institución en su conjunto
f) Deficiencias en las interacciones con la comunidad	Usar como material docente y temas de investigación casos reales de la comunidad local
Problemas de la gestión académico-administrativa	Sugerencias
a) Injerencia de grupos de poder externos en el quehacer académico	“Establecer una verdadera corriente participativa en las instituciones donde se busque el consenso y se respete el pluralismo”
b) Escasa planificación y optimización de la gestión de los fondos públicos	Establecer mecanismos internos para la evaluación y rendición pública de cuentas
c) Insuficiente capacidad administrativa de los académicos en cargos directivos, particularmente a niveles intermedios	Incorporar la tecnología moderna de gestión empresarial en las instituciones de educación superior y preparar al personal

	para los cargos de responsabilidad administrativa
d) Baja eficiencia financiera, dispersión en el uso de recursos, especialmente en ciertas instituciones grandes y complejas	Establecer mecanismos de evaluación externa, sistemas de información adecuados y criterios de plena transparencia en el uso de recursos, racionalizando la administración e incorporando su manejo por objetivos y el financiamiento contra resultados
e) Formas de administración poco idóneas, burocráticas y lentas para adoptar decisiones	Establecer procedimientos de decisión más expeditos, delegando confianza en autoridades responsables y manteniendo los organismos colegiados para el control y las orientaciones políticas
f) Restricciones normativas para modernizar la universidad estatal	Elaborar normativas más abiertas y flexibles, dar mayor autonomía de acción para facilitar la gestión, impulsar criterios de autonomía responsable y establecer mecanismos de evaluación de los resultados

Explica las dificultades de la universidad latinoamericana del futuro, Arocena, y Sutz, J., 2000, p.270.

En palabras de Díaz Barriga y otros (1997, p.676) manifiesta que:

“En el nivel institucional las demandas de la gestión son variadas. Se requiere mantener un alto grado de pertinencia y adaptabilidad ante las complejas condiciones políticas, económicas y sociales de la región; tener estructuras de gestión eficientes en estrecha relación con las necesidades académicas; y contar con procesos flexibles y simplificados y, en las instituciones de grandes dimensiones, con procesos y estructuras de descentralización.”

Cada institución tiene su complejidad y sus formas de organización se funda un tipo de cultura fundada por los diferentes actores, pero nos damos cuenta que todas las funciones (Docencia, Investigación y Extensión) si no tienen como base una gestión académico-administrativa de calidad, los objetivos por los cuales fueron planeadas, no tendrán los resultados esperados.

En concordancia con lo planteado y relacionándolo con el tema de investigación, es importante mencionar que el desarrollo del emprendimiento en la universidad requiere del involucramiento de todos los actores de la comunidad educativa. En cambio, si no se logra esto, su tratamiento será abordado de manera aislada y no se obtendrán los resultados esperados.

### **2.2.3 Principales líneas de mejoramiento y transformación de la educación superior nicaragüense.**

A continuación, se presentan diferentes líneas de mejoramiento y transformación de la educación superior que se han desarrollado en Nicaragua con el fin de aportar a la calidad de

la formación de profesionales. Según Tunnermann (2008) señala algunos elementos relevantes.

### ***2.2.3.1 La evaluación de la calidad y la acreditación.***

Este mismo autor Tunnermann (2008, pp. 337-367) menciona que entre las tendencias más promisorias que encontramos en la educación superior nicaragüense se encuentra la acogida que ha recibido, de parte de todas las instituciones, públicas y privadas, la creación de un Sistema Nacional de Evaluación y Acreditación. La "cultura de evaluación" está así iniciando su instalación en el quehacer universitario del país, aunque todavía falta un buen camino que recorrer para su definitiva incorporación. Sin duda, hay dos factores que han contribuido a crear ese ambiente favorable que se observa: en primer lugar, los esfuerzos que desde hace varios años ha venido impulsando el Consejo Superior Universitario Centroamericano (CSUCA), encaminados a crear el *Sistema Centroamericano de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior* (SICEVAES).

En el debate sobre el tema hemos constatado que la anuencia con el establecimiento del Sistema de acreditación está ligada al respeto de algunos principios, como los siguientes: que el modelo lo defina la comunidad académica nicaragüense y sobre la base de indicadores que tengan en cuenta el contexto nacional; que promueva la calidad y sea respetuoso de la autonomía universitaria; que se evite el riesgo del predominio de criterios extra regionales y se promueva la coordinación con el SICEVAES del CSUCA.

La Asamblea Nacional de Nicaragua aprobó la Ley General de Educación en el mes de agosto de 2006, que contiene un título dedicado a la evaluación y acreditación. Efectivamente, el título VI de dicha ley crea el Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación del Sistema Educativo Nacional (CNEA) "como el único órgano competente del Estado de acreditar a las Instituciones Educativas de Educación Superior tanto públicas como privadas, así como evaluar el resultado de los procesos educativos desarrollados por el MINED y el INATEC". "El Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación conformará comisiones nacionales de evaluación y acreditación para cada subsistema educativo, los parámetros, criterios y estándares de calidad aplicables en cada subsistema, tanto para evaluación como acreditación deberán ser construidos en consulta con las instituciones legalmente constituidas en cada uno de ellos o su representante".

Esta ley contiene algunas disposiciones que han generado críticas en los sectores académicos, como son las siguientes: (a) "Es legítimo, para todos los efectos de evaluación y acreditación, que dos o más instituciones sumen sus capacidades y posibilidades físicas materiales o académicas para garantizar el cumplimiento de estándares de calidad instituidas por el sistema, en beneficios de sus alumnos". (b) "El Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación estará integrado por cinco (5) miembros, quienes serán electos por la Asamblea Nacional, a propuesta presentada por las Universidades Públicas, Universidades Privadas, Presidente de la República, Diputados y Asociaciones de Profesionales legalmente constituidas. La Asamblea Nacional elegirá al Presidente y Vice-Presidente de este Organismo, en el mismo acto de selección de los miembros del Consejo". El Consejo deberá rendir informes a la Asamblea Nacional anualmente. Con estas disposiciones se estima que se corre el riesgo que el organismo acreditador sea manejado con criterios políticos, desde

luego que la Asamblea Nacional, foro eminentemente político, tendrá una gran incidencia en su integración y funcionamiento. El CNEA cuenta con una nueva Junta Directiva elegida en junio 2017 que se ha comprometido con la inclusión de alianza, de respetar la identidad de las instituciones, la diversidad, pero con un objetivo común que es garantizar la calidad de la Educación Superior y por ende la de los demás subsistemas.

Esto incide positivamente que cualquier acción que se desarrollen en las Universidades esté sujeta a mecanismos de evaluación para la acreditación. Por tanto, la misión de las instituciones académicas trasciende de un rol de trasmisión de conocimientos a la de desarrollar acciones de investigación y extensión que aporte a las competencias en los protagonistas del campo profesional. De igual forma, en la actualidad la implementación de estrategias que promueva el emprendimiento en todas sus dimensiones es uno de los elementos a verificar por estas instancias.

### **2.2.3.2 Reformas académicas recientes.**

En la actualidad, se han impulsado procesos recientes de reformas, a continuación, se presentan algunas:

- a) Redefinición de los fines y objetivos de las Universidades y de las Instituciones Educación Superior, en general. La conciencia de la crisis que experimenta la enseñanza universitaria, no sólo de Nicaragua, sino de la región latinoamericana en general, conduce a plantearse la necesidad de revisar la definición de fines y objetivos de la Educación Superior, a la luz del nuevo contexto en que ésta se desenvuelve, producto de los profundos cambios que afectan al mundo y a la región en particular. De ahí que uno de los puntos más relevantes de la agenda del debate sea el relacionado con la naturaleza misma de la universidad y su cometido en la sociedad contemporánea y en la perspectiva del siglo XXI.
- b) Nueva relación Universidad-Estado-Sociedad Civil y Sector Productivo. En todos los debates y declaraciones públicas de los representantes de la comunidad universitaria ha surgido esta inquietud, con lo cual se quiere superar una etapa de aislamiento, cuando no de confrontación, entre los diferentes actores sociales, sin menoscabo de la autonomía de las instituciones de Educación Superior y su indispensable función crítica en el seno de la sociedad, como centro de pensamiento independiente. Mientras en algunas universidades esas relaciones son promovidas por las autoridades centrales, como una política institucional, en otras, se manejan a nivel de las facultades, departamentos o carreras, que buscan los contactos con sus sectores afines. Los institutos de investigación, por la naturaleza misma de su trabajo en el campo de la investigación aplicada, sostienen, cada vez más, relaciones de mutuo beneficio con los sectores productivos. En resumen, en la educación superior nicaragüense y la vinculación con el sector productivo adquiere cada vez más carta de ciudadanía, y es otro aspecto cuyas potencialidades son de mucha importancia tanto por el aporte que las universidades pueden dar a elevar la preparación del personal de las empresas, como al desarrollo de nuevas tecnologías que contribuyan a mejorar la productividad del país. Igualmente, estas relaciones son trascendentales

en lo que concierne a la formación de los graduados, mediante las pasantías, como posible fuente de recursos financieros adicionales para las instituciones de educación superior. Los obstáculos a la existencia de una relación fructífera y de beneficio recíproco están siendo paulatinamente removidos.

- c) Participación más activa de las universidades en el análisis y solución de los problemas nacionales. La comunidad universitaria, a través del debate y de iniciativas concretas, ha expresado su voluntad de contribuir a la solución de los problemas nacionales y a la búsqueda de un proyecto nacional producto del diálogo y la concertación entre todos los protagonistas sociales.
- d) Revisión de las estructuras académicas y curriculares. En consonancia con lo anterior se ha expresado también el propósito de revisar las estructuras académicas para modernizarlas y flexibilizarlas, propendiendo hacia estructuras que propicien el trabajo interdisciplinario y promuevan la visión institucional unitaria, superando así el fraccionamiento unidisciplinar y profesionalizante. Al mismo tiempo se plantea la necesidad de revisar los perfiles de las carreras que ofrecen las universidades y el 'pensum' de estas, de suerte se introduzcan también diseños curriculares más flexibles mediante el sistema de ciclos y de créditos, superando el sistema de bloques que prevaleció en la década de los 80. Algunas universidades han elaborado, y se encuentran en proceso de aprobación, sus nuevos Modelos Educativos y Académicos.

En el caso de UNAN-Managua está en el proceso de mejora que implica la implementación del enfoque curricular por competencias. Esto representa una oportunidad histórica para la formación de profesionales basado en una perspectiva integral, desarrollo del pensamiento crítico, la creatividad, la ciencia y la tecnología, el emprendimiento para que los egresados de las diferentes Facultades sean capaces de aportar soluciones a las problemáticas socioeconómicas. Sobre este aspecto ha integrado a sus Estatutos con su Reforma (2018) las funciones que rigen su actuar administrativo-académico:

Artículo 16. Funciones de la Universidad: Son funciones generales de la Universidad, las siguientes:

- Docencia
- Investigación
- Extensión y Proyección Universitaria
- Gestión universitaria
- Internacionalización

- e) Reconocimiento de la Formación General como tarea genuinamente universitaria. Uno de los temas que aparecen en el centro del actual debate universitario es el referente al reconocimiento de la necesidad de atender no sólo la formación profesional y científica del estudiante, sino también su formación general, humanística. En tal sentido se aboga por restituir a la educación general entre los cometidos de la universidad, ofreciendo a todos los estudiantes programas que pueden adoptar diversas modalidades pedagógicas y organizativas. La discusión en torno a la formación general y sus potencialidades en cuanto a elevar el quehacer académico de

la universidad y la cultura elemental de los futuros egresados, es uno de los aspectos medulares del actual proceso de Reforma.

En la UNAN-Managua se integra a todos los planes de estudios de las carreras 7 asignaturas de carácter obligatorio que contribuyen al desarrollo integral del estudiante. Éstas permiten que el discente amplíe su cultura, conozca las necesidades socioeconómicas y ambientales del país. Inciden en el actuar ciudadano y fortalecen el enfoque humanista. (Modelo Educativo, p. 58).

- f) Superación del personal docente. Partiendo del reconocimiento del papel clave que los docentes tienen en todo proceso de transformación y mejoramiento de la Educación Superior, existe un consenso acerca de la necesidad de realizar un esfuerzo sistemático encaminado a elevar los niveles académicos del cuerpo docente y mejorar substancialmente sus cualidades pedagógicas (métodos de enseñanza y evaluación, etc.). La superación del personal docente aparece como la piedra angular para alcanzar la excelencia académica, como un concepto más amplio que el de simple mejoramiento del rendimiento académico.

Esto implica que de adoptarse la cultura emprendedora representa un reto en la formación del profesorado. Lo que requerirá realizar un diagnóstico sobre las capacidades actuales de los docentes y las nuevas directrices que se deben implementar. Pues se trata que los maestros estén preparados a nivel cognoscitivo, procedimental y actitudinal para que faciliten estrategias, recursos, y conocimientos, del desarrollo del emprendimiento desde la gestión en el aula.

- g) La administración universitaria y la gestión financiera. Han sido señaladas como dos aspectos que merecerán una transformación profunda, a fin de que proporcione un soporte eficiente a las otras funciones del quehacer universitario. En la actualidad, las deficiencias en la administración universitaria se presentan como uno de los puntos más débiles para el mejoramiento global de la Educación Superior del país y un obstáculo para potenciar la utilización de los recursos materiales, financieros y humanos que se destinan a este nivel educativo. Estos aspectos han sido declarados como prioritarios por las autoridades universitarias.
- h) Introducción del planeamiento estratégico, sobre la base del estudio previo de las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de las instituciones.

La UNAN- Managua su Plan Estratégico 2015-2019 y esto a su vez definido en los Planes Operativos Anuales Institucionales (POAI) que incluye un Sistema de Planificación y Evaluación Institucional que permite integrar los avances o dificultades que se han realizado en las diferentes funciones que se tienen planificadas.

- i) Introducción de la cultura de rendición social de cuentas. Al respecto del Arco (2017, p. 34) menciona que se debería de promover una clara estrategia de rendición de cuentas ('accountability') y de máxima transparencia. Las autoridades universitarias de la UNAN-Managua reconocen que la autonomía no excluye lo que hoy día se

designa como *accountability*, es decir, la responsabilidad de la institución para con la sociedad que la sustenta y a la cual debe servir. No se trata únicamente de la simple rendición de cuentas ante la Contraloría General de la República, sino de la "rendición social de cuenta", por decirlo así, esto es, demostrar a la sociedad el resultado provechoso y eficaz de la labor universitaria como un todo.

- j) **Internacionalización.** Las universidades nicaragüenses se han ido compenetrando de este nuevo reto, desde luego que durante la última década han promovido numerosos proyectos, con la participación de universidades del exterior, que contribuyen a dar relevancia a su dimensión internacional. El concepto de internacionalización asumido desborda el de la simple cooperación internacional. Se reconoce la necesidad de que la academia nicaragüense intensifique su vinculación con la academia regional y mundial. En la UNAN-Managua, ya se están desarrollando acciones desde la Oficina de Internacionalización.

### ***2.2.3.3 Retos de las universidades.***

La cuestión ha sido planteada de modo que involucra un amplio espectro axiológico, expuesto por (García, 1996 pp.123-127).

#### ***2.2.3.3.1 Responsabilidad social.***

Es indispensable [...] definir la nueva misión de la universidad y acentuar la responsabilidad social de los que tienen el privilegio de tener acceso a ella. En los cambios que se avecinan, a la universidad latinoamericana —además de los nuevos roles en cuanto a los desafíos científico-tecnológicos y del nuevo tipo de relaciones que debe establecer con la sociedad en general y con el sistema productivo en particular— le corresponde también el importante papel de estar vigilante para garantizar en sus comunidades: - una cultura de la justicia social y de los derechos humanos; - el rescate de los valores regionales, universales y de fe en los pueblos de este continente; - la formación de profesionales capaces de dominar intelectualmente el sistema productivo en pro de las culturas regionales latinoamericanas; - menor dependencia tecnológica y mayores esfuerzos para humanizar la tecnología; - mayor participación en la interacción cultura-desarrollo, de manera que la universidad asuma su doble función de mediación crítica y de servicio a las exigencias de la sociedad; - desarrollar una mayor articulación entre los centros académicos de alto nivel con vocación regional e internacional; - fortalecimiento de la identidad y pluralidad cultural; - producción de horizontes reflexivos sobre los cambios de la sociedad actual y del mejoramiento de una conciencia crítica y emancipadora, y el compromiso con una cultura de la ética basada en valores de solidaridad y justicia social.

Las universidades capaces de renovarse y reinventarse continuamente, con una capacidad de adaptación rápida, capaces de asimilar en poco tiempo nuevas ideas y transformarlas en beneficio de la organización y de sus fines, serán las únicas capaces de sobrevivir en un entorno cambiante. Para conseguir y mantener la universidad como estructura de referencia que se perfecciona continuamente, existen varios factores que deben confluír incontestablemente. (Gairín, 2000).

- **Planificación:** incluye diagnóstico, programas de intervención y autoevaluación permanente.
- **Formación:** como adecuación constante de los recursos humanos a las nuevas necesidades personales e institucionales:

- Perseverancia y compromiso con el cambio: el aprendizaje colectivo exige desprenderse de modos de comportamientos anteriores. Este hecho va acompañado de una pérdida de la seguridad adquirida; por lo tanto, no es de extrañar que abunden períodos de incertidumbre,
- Tiempo: si concluimos que los cambios son procesos.

Tomando como referencia algunos factores que inciden en el cambio de la cultura de la universidad con los grandes retos que enfrentan las universidades ante la multitud de cambios están:

La tecnología, los instrumentos informáticos y el acceso y exceso de información.

- La creciente necesidad de formación continua muy diversificada.
  - El aumento de profesorado y la transformación de la función docente universitaria.
  - La nueva manera de entender la gestión universitaria.
  - La realización de investigaciones cada vez más multidisciplinares y grupales.
  - Los intercambios entre las diferentes universidades de manera más frecuente.
- (Tomás, Feixas y Márquez, 1999)

#### *2.2.3.3.2 Modelos multi hélice.*

La universidad no es una institución aislada, en cambio, debe desarrollar acciones para crear sinergias con otras instancias que son vitales para consolidar la formación académica del profesional. Una de ellas es la articulación con el Estado y las Empresas con el propósito de abrir nuevas oportunidades para el desarrollo socioeconómico de los países.

Al respecto, Etzkowitz (1997) y posteriormente desarrollado por Leydersdorff (1998) la organiza en un modelo "triple hélice" de relaciones universidad-industria-gobierno Para dar cuenta de las transformaciones institucionales mayores que se vinculan a la emergencia de la economía globalizada y basada en el conocimiento, se ha propuesto la noción de una "triple hélice" de relaciones universidad-gobierno-industria. La concepción en cuestión puede ser resumida como sigue. (i) Parte de una visualización en espiral de la innovación. (ii) Se presenta como un modelo del desarrollo de las relaciones entre tres esferas institucionales — público, privado y académica— a las que más bien informalmente se denomina universidad, industria y gobierno; éstas son las hélices. (iii) Pretende captar la evolución de los diferentes vínculos que se establecen en las distintas etapas tanto de la capitalización del conocimiento como del proceso de innovación. (iv)

Destaca cuatro dimensiones de las relaciones entre esas esferas:

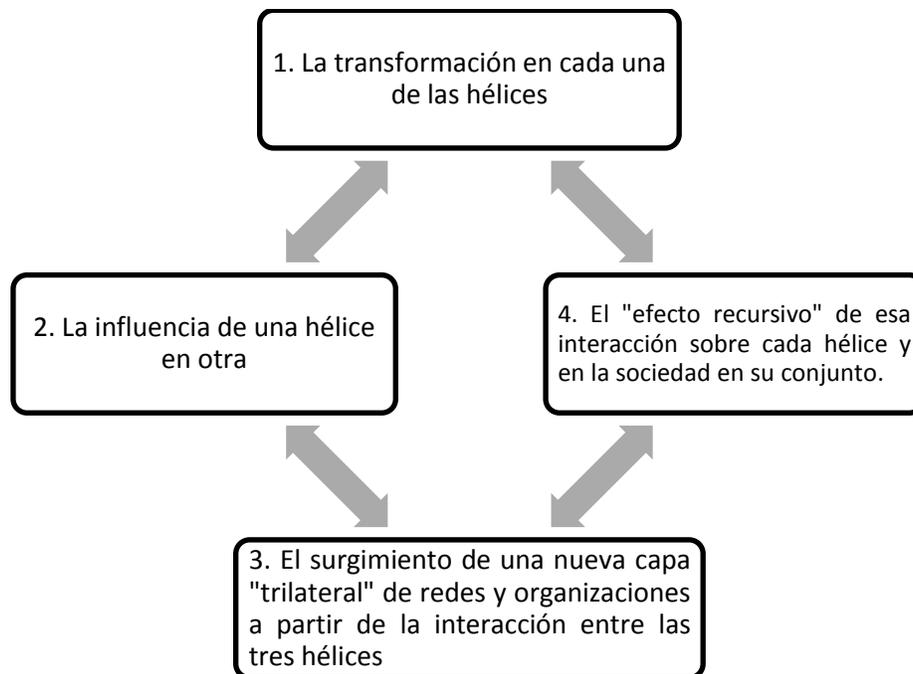


Figura 4 Dimensiones de los modelos multi hélice, Etzkowitz y Leydersdorff, 1997.

En la medida que se vayan realizando las articulaciones entre unas entidades y otras, se irán expandiendo las oportunidades. Si se realiza la promoción de una cultura de interacciones estas se irán desarrollando en su propia dinámica. En este sentido, relacionándolo con el tema de la cultura emprendedora esta requiere de las bases de modelos de articulación e interacción que permita ir creando espacios oportunos para todas las entidades.

#### 2.2.3.3.3 Superar las barreras disciplinarias y pasar a la interdisciplinariedad.

A nivel interno de las Universidades se vive un mundo organizado por áreas disciplinares, donde los unos no se relacionan con los otros y van construyendo el conocimiento de manera fragmentada. En palabras de Pérez Correa y Steger (1981, p.99) expresan que:

“La cooperación con la naturaleza va a requerir una orientación del trabajo universitario alrededor de problemas, en vez de orientaciones disciplinarias. Esto no quiere decir, que las disciplinas tradicionales vayan a desaparecer, sino que estarán incluidas en un sistema comprensivo que dictará las prioridades. Este sistema comprensivo se fundamenta en el hecho de tomar en consideración las relaciones entre los grandes problemas de la sociedad y el trabajo universitario en su conjunto, llevando a una reformulación epistemológica de las áreas del conocimiento.”

Por tanto, la inclusión de las disciplinas en un sistema estructurado en torno a prioridades, que conduzca a una reformulación de la clasificación de las ciencias, no ha encontrado demasiado asidero en la vida universitaria. Sin embargo, la organización del trabajo en relación con los problemas ha sido preconizada una y otra vez, no sólo como vía para un uso socialmente más fecundo del conocimiento sino como camino de aproximación a la tan

deseada como esquivada interdisciplinaria. Esto se debe a que la formación académica no tiene un enfoque por carrera que delegue a cada uno de sus protagonistas a decisiones tomando en consideración cada uno de los aportes de dicho colectivo.

#### *2.2.3.3.4 La universidad proyección de cultura y de la sociedad.*

Como parte de los retos de la universidad es reflexionar desde una visión compleja el entorno y las relaciones con la cultura y la sociedad. Al respecto, Arocena, y Sutz (2000, p.270) explica que:

“La universidad académica, que funda su proyección social en su competencia crítica y científica. Debería de participar en el desarrollo y la independencia por la vía de su capacidad de formación e investigación; enfatizar en la importancia de la proyección social; desde el punto de vista de la reconciliación de lo académico y lo político, privilegiando lo académico.”

Es decir, la universidad no es una burbuja en la que gira el conocimiento, al contrario, debe interactuar inmersa en un contexto y proponer alternativas a los diferentes problemas. En ese caso, la promoción de una cultura emprendedora a partir del desarrollo del espíritu emprendedor es una de las vías para contribuir de manera eficaz y beligerante a aportar propuestas de cambio en un sistema.

#### *2.2.3.4 Desafíos de convertirse en una Universidad emprendedora: caso Nicaragua.*

Inicialmente, ¿Cuál es el contexto en el que las universidades han estado inmersas para conducir la transformación hacia universidades emprendedoras?

Para ser una universidad emprendedora requiere que se desarrollen la investigación y la innovación. Dentro de los grandes dilemas que deben resolver está: Primero, mejorar el sistema de incentivos, si bien en cierto, en la actualidad los académicos están llamados a compartir y publicar el conocimiento, pero, se debe proteger esta información, mientras no se toma la decisión consciente sobre la exposición de dichos resultados. Segundo, garantizar que los objetivos esperados estén relacionados con los resultados de la investigación para promover alternativas contextualizadas. Y tercero, mejorar los sistemas de organización o nivel de estructura de las universidades, ya en las unidades académicas (departamentos, o facultades) y las carreras son a menudo independiente y autosuficientes, esto contribuye a que se trabaje en islas, sin tomar en cuenta la complementariedad. (Zikmund, Barry y Babin, 2007).

##### *2.2.3.4.1 Instituciones que apoyan el emprendimiento e innovación en Nicaragua.*

En Nicaragua, se han desarrollado diferentes acciones para promover el emprendimiento a partir de la asociatividad de algunas instancias de carácter público y privado y otras de índole académico.

Tabla 7 : Instituciones que apoyan el emprendimiento en Nicaragua

Institución	Tipo de apoyo
Conicyt: Consejo Nicaragüense de Ciencia y Tecnología adscrito a la vicepresidencia de la República de Nicaragua, regula el ámbito de ciencia y tecnología en los diferentes sectores.	Eligen a los ganadores del Premio Nacional a la Innovación, el reconocimiento a la Trayectoria Científica, a la mejor Revista Indexada, a la mejor empresa familiar, así como el Premio a la Revista Científica Infantil, el concurso de la Mujer Científica y el Premio al Ingenio Juvenil.
TechnoServe es una organización internacional sin fines de lucro.	<p>Ayudar a hombres y mujeres con espíritu empresarial en las áreas pobres de Nicaragua, a crear empresas rentables que contribuyan a generar crecimiento económico para sus familias y comunidades.</p> <p>Diseña el programa regional: Impulsa Tu Empresa, a través del cual brinda:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Asesoría personalizada brindada por profesionales de alto nivel y responsables en el manejo de su información.</li> <li>2. Oportunidad para evaluar y testear su proyecto de negocio.</li> <li>3. Conferencias en diversos temas relacionados al desarrollo empresarial.</li> <li>4. Participación en eventos de contacto con potenciales fuentes de financiamiento, organismos de desarrollo y potenciales clientes.</li> <li>5. Capacitación en buenas prácticas de equidad de género.</li> <li>6. Búsqueda de líneas de financiamiento y mercados formales.</li> <li>7. Acceso a la red de contactos TechnoServe y a material para el desarrollo y gestión de la empresa.</li> <li>9. Asistencia remota por parte de los asesores</li> </ol>
Emprendedores Juveniles de Nicaragua (EJN)	<p>Organización educativa sin fines de lucro constituida en agosto de 1992, afiliada a Junior Achievement Worldwide, que ayuda a las nuevas generaciones a desarrollar su espíritu emprendedor, les educa y motiva a valorar la libre empresa, la economía y les proporciona las herramientas necesarias para su exitosa incorporación a la vida productiva.</p> <p>Incorporan nuevas estrategias de emprendimiento para seguir formando a jóvenes con ideas de negocios y proyectos sociales sostenibles.</p>
Red Emprende Nicaragua	<p>Organización integrada por universidades, organizaciones e instituciones públicas y privadas dedicadas a fomentar el emprendimiento brindando servicios financieros y no financieros, orientado a personas emprendedoras.</p> <p>Tiene como objetivo general promover actividades que desarrollen el espíritu emprendedor nicaragüense, y trabajar por</p>

	el establecimiento de un entorno propicio para el emprendimiento empresarial, como manera de apoyar el desarrollo económico del país y contribuir a la creación de riqueza.
Congreso Permanente de Mujeres Empresarias	Son un foro permanente de discusión de la problemática de las empresarias mujeres. • Desarrollan las capacidades empresariales y la asociatividad de las mujeres, generando oportunidades de negocios y crecimiento económico social. • La organización de mujeres empresarias se plantea como uno de sus objetivos liderar exitosos negocios competitivos, en pleno ejercicio de nuestros derechos económicos y sociales, con presencia nacional y reconocimiento internacional.

Instituciones que apoyan el emprendimiento en Nicaragua, Autoría propia.

#### 2.2.3.4.2 Algunas experiencias de buenas prácticas de emprendimiento en la universidad.

El tema del emprendimiento desde las universidades, es un tópico transversal para el desarrollo del país que no solo se concibe desde el punto de vista empresarial, sino desde lo socioeducativo. Los esfuerzos abajo descritos, aportan a una transformación revolucionaria de las formas en qué las universidades pueden aportar desde el ámbito de la educación con el componente vital de la calidad, pero no medida por aspectos externos sino la calidad medida desde las propias aspiraciones y potencialidades de las personas, las familias y la comunidad.

Tabla 8 : Experiencias de buenas prácticas de emprendimiento

Nombre del programa/ Universidad	¿En qué consiste?
EMPRENDE UCA Universidad Centroamericana	El Programa Emprende de la UCA es una iniciativa que forma emprendedores con ideas de negocios viables e iniciativas de proyectos enmarcadas en el desarrollo sustentable; personas con coraje para emprender proyectos creativos e innovadores, buscadores de nuevas oportunidades; agentes de cambio forjadores de su destino y que brinden soluciones a problemas de nuestro contexto, logrando la dinamización del ecosistema de emprendimientos de Nicaragua. Su interés radica en que los emprendedores son los protagonistas del crecimiento económico de un país, pues detectan e impulsan iniciativas en el mercado que generan rentabilidad, crean empresas y son catalizadores de cambios para mejorar la estructura productiva e impulsar el crecimiento social y económico del país a largo plazo.
Programa de Emprendedores UAM Universidad Americana	Universidad Americana se ha comprometido con la promoción de una cultura de emprendimiento. Es por ello que, en 1997 adopta por transferencia el modelo del Programa Emprendedor del Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey de México (ITESM), adaptándolo a

	<p>nuestra realidad académica y socioeconómica con grandes éxitos.</p> <p>El Plan de Estudio de todas las carreras que ofrece la UAM, incluye el "Seminario Desarrollo de Emprendedores" como una asignatura obligatoria que imprime un sello distintivo a nuestros graduados. El programa desarrolla la filosofía emprendedora, estimula la creatividad, dinamiza las facultades de liderazgo e innovación y promueve el trabajo en equipo; brinda herramientas para la comprensión del mundo empresarial y la estructuración y puesta en marcha de consistentes Planes de Negocio como un valor agregado a la formación y una forma de impulsar la creación de negocios propios que contribuyan al desarrollo económico y a la generación de empleos en nuestro país.</p> <p>El proceso de aprendizaje culmina con una muestra empresarial en la que se exponen los múltiples proyectos de diferente naturaleza realizados por los estudiantes y que tiene el propósito de difundir el espíritu emprendedor en la comunidad universitaria y en la sociedad civil nicaragüense, así como ampliar la vinculación con el sector empresarial. De 1997 hasta la fecha, se han realizado dieciséis muestras empresariales en las que han participado un total de 1,067 proyectos. El esfuerzo de los participantes se reconoce mediante premios en diversas categorías. El mejor proyecto representa a la UAM en el Congreso Internacional de Emprendedores e Incubación de Empresas que se realiza anualmente en el ITESM, así como en otros eventos emprendedores a nivel internacional, en los cuales nuestros estudiantes han obtenido importantes premios.</p> <p>La relación del Programa Emprendedor con organizaciones nacionales e internacionales ha posibilitado fortalecer al sector Mipyme y afianzar el proceso de aprendizaje de nuestros estudiantes mediante la puesta en práctica los conocimientos adquiridos en el ámbito académico.</p>
<p>Taller de innovación y emprendimiento UNAN-Managua Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua.</p>	<p>Taller de Innovación, en especial por la participación activa de universitarios de todas las Facultades de la UNAN-Managua, donde participan estudiantes tanto de los Recintos Universitarios como de comunidades rurales donde está la universidad. Dicha iniciativa cuenta con el apoyo de la Iniciativa Global de Innovación Aplicada de la Universidad de Grand Valley, Michigan, Estados Unidos.</p> <p>La UNAN-Managua recientemente aprobó en la Sesión No. 10-2017 del Consejo Universitario se aprobó la actualización</p>

	<p>de las Políticas de Investigación e Innovación, en la que se orienta incorporar la innovación y el emprendimiento a los planes de estudio y al currículo de nuestra institución en general. Están definiendo las pautas para crear una propuesta que permita esa incorporación, con la que se busca que el estudiante pueda elegir el mecanismo de graduación ya sea investigando o innovando”.</p>
<p>Atención Empresarial UNI Universidad de Ingeniería</p>	<p>Empresarial UNI Línea estratégica adscrita al Programa de Vinculación e Innovación Tecnológica (P-VIT). Actualmente denominado Atención Empresarial UNI. Tiene como finalidad: Fomentar el espíritu emprendedor, motivando al colectivo universitario para el desarrollo de nuevas actividades empresariales y aumento de su capacidad de identificar una oportunidad de negocio y luchar por ella hasta conseguir un nuevo valor o éxito económico. Ha llevado a cabo varias actividades entre las que se destacan: Feria Nacional de Emprendedores con la participación de 50 Empresas incubadas por las universidades del CNU y 400 participantes en total (2011). □ Taller “Modelo de Simulación Empresarial” (2012). □ El PAE fue parte de la Comisión logística de la Red Emprende Nicaragua para la realización del IV Congreso Nacional de Emprendedores con la participación de estudiantes de la UNI (2012).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Foro de Herramientas Logísticas” y “Experiencias de Emprendedores” estos últimos financiados por el PAE en la que estuvieron presentes estudiantes de todas las carreras de Ingeniería y Arquitectura de los últimos años (2013).</li> <li>• El PAE fue parte de la Comisión logística para la organización del V Congreso Nacional de Emprendedores “Creando la Huella del Emprendimiento en Nicaragua”, realizado en el Hotel Camino Real en el año 2013, en donde los estudiantes de la carrera de Ingeniería Industrial y Sistemas fueron participantes.</li> <li>• El PAE perteneció a la Comisión logística para la presentación y realización de la feria en Multicentro las Américas en donde se presentaron todos los proyectos ganadores de Cuerpo de Paz, miembro de la Red Emprende-Nicaragua (2013).</li> <li>• Organización de una feria en la que los estudiantes presentaron sus ideas de negocios de forma creativa, que fue realizada en conjunto con el Instituto de Seguro Social de Derecho Humanos (ISSDHU).</li> </ul>

Experiencias de buenas prácticas de universidades nicaragüenses, Autoría propia.

## 2.3 El Emprendimiento como Cultura

Se ha estructurado este componente a partir de distintas definiciones, luego como se aplican al emprendimiento, con los siguientes apartados: el concepto de cultura y sus elementos y sus tipologías con el fin de definir estrategias de cambio para la promoción de una cultura emprendedora.

### 2.3.1 La cultura.

En este apartado se pretende clarificar algunos conceptos básicos con el fin de facilitar el análisis y la comprensión del campo de la cultura y de sus diferentes niveles, que se analizan en esta propuesta de cambio cultural de la institución académica.

#### *2.3.1.1 Evolución del concepto de “cultura organizativa” a través de las aportaciones de las diferentes perspectivas o concepciones.*

Para profundizar con el concepto de "cultura organizativa" comenzaremos por exponer las distintas concepciones y enfoques desde los que se puede uno aproximar a su definición, puesto que no es neutral, ni indiferente la elección de paradigma desde que se aborda este concepto.

Tabla 9: Perspectivas actuales de cultura

PERSPECTIVAS ACTUALES EN CULTURA ORGANIZATIVA				
	FUNCIONALIS- MO: Cultura como variable externa	SISTÉMICOS: Cultura como variable interna	INTERPRETA- TIVOS: Cultura como metáfora	SOCIOCRI- COS: Cultura metáfora crítica
Concepción Organización	Existe objetivamente y con carácter instrumental.	Microsociedades con sus propios patrones de cultura y/o subculturas que identifican su 'individualidad' organizativa	Fenómeno cultural, construcción social; constituida simbólicamente y mantenida por la interacción social de sus miembros (Corte Interamericana de Derechos Humanos, 2015).	Construcción social que refleja los intereses y las ideologías dominantes dentro de la organización (Sociedades, 2014).

Concepción Cultura	Variable ambiental que influye en procesos organizativos y actitudes de los miembros	Variable organizativa informal constituida por supuestos, valores y manifestada en rituales, símbolos	Esencia de la organización. Mecanismo epistemológico para estudiar la organización	Metáfora marcada por los intereses técnico y práctico que hay que orientar hacia el interés emancipatorio
Foco de la investigación	Contexto cultural: Cultura de la sociedad y su impacto en la organización	Relaciones de contingencia entre variables: una de las variables son las cualidades socioculturales dentro de la organización	Análisis cultural de la organización: cuáles son los esquemas interpretativos que hacen posible tal organización	Estudio crítico de los símbolos y de la manipulación de los símbolos
Finalidad investigación	Aumentar la eficacia de la organización desde la dirección	Aumentar la eficacia de la organización desde la dirección	Entender la cultura para "determinar qué tipo de clima, valores y filosofías son posibles y deseables para una organización dada" (Schein, 1988, 305)	Precaverse contra el control ideológico del 'management cultural'
Corrientes teóricas	Gestión Comparada	Cultura Corporativa	Análisis cultural	Análisis cultural crítico
Autores	Hofstede(1980) Ouchi (1981); Pasquale y Athos (1981).	Firestone y Wilson (1985), Deal y Kennedy (1985), Peters y Waterman (1982)	<b>Smircich</b> (1983, 1985); <b>Greenfield</b> (1984); <b>Weick</b> (1979, 1983); <b>Schein</b> (1988)	<b>Bates</b> (1986, 1987); <b>Stablein y Nord</b> (1985); <b>Alvesson</b> (1989, 1991)

Concepto de cultura desde diferentes perspectivas y concepciones, Domínguez (2001, pp.492-494)

Al respecto, García, (2006, p.165) integra la cultura desde una variable externa y variable interna.

La cultura como una variable externa, desde esta perspectiva, la cultura se entiende como un fenómeno *nacional* que influye en el desarrollo y refuerzo de creencias en el contexto organizacional. Las similitudes y diferencias en los valores y actitudes de las personas en las diversas organizaciones provienen, en primera instancia, de la influencia que ejerce la sociedad en la cultura organizacional. En este sentido las organizaciones son manifestaciones de sistemas culturales más amplios.

La cultura como una variable interna, a través de esta metáfora se entiende a las organizaciones como fenómenos que producen cultura son vistas como instrumentos sociales que producen bienes, servicios y subproductos tales como artefactos culturales.

Según el Manual Práctico de Sociedades (2014) afirma que la cultura sería aquel conjunto de preconcepciones, creencias inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo a medida que aprende (historia de la institución) a afrontar sus problemas de adaptación externa y de integración interna- que ha funcionado suficientemente bien para ser juzgada válido y, consiguientemente, para ser enseñado a " reproducido por" los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir sobre estos problemas.

### ***2.3.1.2 Concepto***

A continuación, se determinan conceptos que le dan al término cultura tales como:

Para García (2009) "...la cultura son las características macro que componen en su totalidad a la institución; desarrollándose a través de un clima se basa en la percepción que llegan a tener y transmitir las personas de la manera cómo se sienten valorados dentro del lugar donde laboran..." (p.49). Por otro lado, Elías (2015) concibe "...la cultura crea un carácter único en el sistema social al promover un sentido de pertenencia y compromiso, y participa activamente en la socialización de nuevos miembros introduciéndolos en una particular perspectiva de la realidad" (p.288). En otras palabras, Muñoz manifiesta que:

"la cultura es ese todo que comprende conocimientos, creencias, arte, moral, derecho, costumbres y cualesquiera otras capacidades y hábitos adquiridos por el hombre en tanto que miembro de la sociedad. La condición de la cultura en las diversas sociedades de la humanidad, en la medida en que puede ser investigada según principios generales, constituye un tema apto para el estudio de las leyes del pensamiento y la acción humanos". (2012)

Por tanto, cualquier grupo social, en la medida en que es una unidad distintiva, tendrá algún grado de cultura que difiere de la de otros grupos, un conjunto algo diferente de entendimientos comunes en torno a los que la acción se organiza, y estas diferencias se encuentran expresadas en una lengua cuyos matices son peculiares a ese grupo.

Por esa razón, una de las finalidades fundamentales de este segmento teórico, que hemos explicitado, es la de servir para el análisis de la cultura de una organización, como un instrumento para definir distintas estrategias de cambio e innovación para desarrollar la cultura emprendedora de la misma, puesto que incide directamente sobre la institución educativa ya sea en las actitudes, creencias y predisposiciones, que configuran la forma de pensar y el comportamiento de sus miembros, bien de forma individual o como grupo. (Haneberg 2009, p. 71).

### ***2.3.1.3 Diferentes tipologías de cultura organizativa.***

Nos vamos a limitar por tanto a ofrecer la clasificación tipológica que consideramos más apropiada para poder analizar la cultura de las organizaciones educativas actualmente.

Tabla 10: Clasificación tipológica de las organizaciones

<b>Concepción</b>	<b>Eficientista</b>	<b>Sociocrítica-Política</b>	<b>Interpretativo-Simbólica</b>
Tipo cultura	Burocrática	Colaborativa	Permisiva
Elemento nuclear	Normas	Negociación y consenso	Personas
Orientación	Función, cumplimiento normas, orden y racionalidad metódica	Eficacia, consecución de los objetivos establecidos	Satisfacer las necesidades de los miembros de la organización
Estilo directivo	Burocrático. La jerarquía y el status se adquiere en función del puesto legal que se ocupa.	Basado en la capacidad y competencia para llevar a cabo la tarea (expertos)	Se ejerce en función de la mayor aptitud y mayor dedicación para ayudar a los demás
Toma decisiones	En función de la legalidad, la norma y los procedimientos regulados.	En función de la capacidad intelectual y la experiencia en resolución de los problemas	Por consenso buscando la solución que no perjudique a nadie
Funcionamiento	Burocracia organizada. Cada paso respaldado y con constancia escrita. Informes de todo.	Trabajo de equipo y con proyectos, en base a objetivos organizacionales (no individuales ni de grupo)	Las funciones se asignan por preferencias personales sin obligar a nadie a tareas que no le gustan
Éxito	En función de la antigüedad y la respuesta ajustada a la norma	En función de la consecución o no de resultados	En función de la dedicación a la satisfacción de las necesidades de los demás.
Control	Selección y promoción en función del adecuado cumplimiento de las funciones	Mediante la asignación de proyectos, recursos y miembros de equipo encargados.	Sin controles
Clima	Relaciones reguladas por normativa. Reuniones oficiales.	Colaborativo y de autonomía.	Distendido, buscando que haya una satisfacción en el trabajo

Diferentes tipos de cultura y elementos que la configuran, según sus concepciones, Domínguez, 2001.

#### 2.3.1.3.1 Cultura burocrática.

Bajo este enfoque, es una cultura paternalista, dominante, que concibe que al ser humano hay que controlarlo, pues sólo de esta forma se puede conseguir unos resultados eficaces. La educación se entiende como reproducción de la cultura social y la misión de los educadores es transmitir de la forma más fiel posible los valores sociales imperantes. Se entiende que la evaluación no es para mejorar sino para seleccionar y controlar a los individuos más capaces de cara a que ocupen los cargos directivos en la sociedad. Centralización del poder.

Distribución funcional y jerárquica de tareas, organización celular de aulas y espacios, falta de apoyo interpersonal, trabajo privado en las aulas.

El elemento nuclear en este tipo de cultura son las normas. Estas se convierten en un fin más que en un medio. Este tipo de cultura descansa sobre la lógica y la racionalidad de su funcionamiento y de su estructura. Estabilidad y previsión son las dos claves de su mantenimiento. Sus procesos se basan en roles bien definidos, procedimientos fijos y formalizados para la comunicación y reglas para resolver conflictos. Los miembros de la organización son seleccionados por su adecuado cumplimiento de sus funciones. Suscita lealtad y resistencia al cambio. El poder personal depende de la posición conseguida, y la influencia se ejerce a través de procedimientos y normas. El control lo ejercían vía normativa, reglamentación y en función de los resultados que eran lo que en definitiva más valoraban y más se les exigía desde la administración.

Los equipos directivos que se marcan dentro de esta tendencia entienden el ejercicio de su función como un "oficio", que se puede aprender y que hay que saber hacer. Los rasgos que definen su actuación son: dirigir (gestionar los recursos y distribuir las funciones de los distintos miembros), controlar y ejecutar. Son equipos directivos que conocen los mecanismos de la administración y se limitan a aplicarlos de una forma burocrática y reproductora.

El tipo de comunicación que establecen es unidireccional, jerárquica y descendente a través de estructuras formales verticales. Inhibe la participación ya que las decisiones son tomadas unilateralmente. Quienes de facto acaban decidiendo las normas del centro, quienes intervienen más en las reuniones, tienen la última palabra y toman las decisiones claves, que son en definitiva, los equipos directivos.

Sin embargo, hay pocos equipos directivos entre los centros estudiados que impongan de forma jerárquica y autoritaria la solución a los conflictos. La forma preferida de reaccionar ante ellos parece ser: "los conflictos no existen", y en todo caso se reducen a enfrentamientos personales.

Todo esto crea en este tipo de centros, marcados por una cultura de los equipos directivos burocrática-eficientista, un nivel de satisfacción y de motivación bastante bajo entre los miembros del centro, lo cual está generando un clima irreal y regresivo (de conductas infantiles).

Al respecto, Valle, Proaño y Cruz (2017) lo definen como estructuras mecanicistas que se caracterizan por una jerarquía alta, la toma de decisiones es centralizada y la estandarización del comportamiento se da por medio de reglas y procedimientos, refiriendo a las configuraciones estructurales propuestas. En contraste, aquellas estructuras basadas en mecanismos coordinadores en donde prevalece el ajuste mutuo o incluso la estandarización de destrezas, fomentan en los colaboradores el desarrollo de capacidades de adaptación a condiciones cambiantes y por ende, podrían ser más abiertas a procesos de transformación. (p.318).

### *2.3.1.3.2 Cultura permisiva.*

Para Mendoza Pacheco (2016) esta representa la cultura del "laissez-faire", que entiende al ser humano como un ente individual que debe caminar independientemente. La educación sigue siendo una reproducción al no haber ningún tipo de cuestionamiento sobre sus metas. Cada profesor se entiende como una "unidad celular" independiente. Se defiende por encima de todo la "libertad de cátedra" y la no intromisión en la labor educativa de cada unidad celular. El centro se concibe como lugar de trabajo y fuente de remuneración que se abandona lo antes posible para dedicarse a aquellas actividades y tareas que realmente son gratificantes las personas, los miembros de la organización alrededor de los que gira el funcionamiento de la organización para que éstos alcancen sus objetivos. Se basa en el consenso mutuo y en un contrato psicológico cuya regla de oro, no escrita, dice: la organización está subordinada al individuo, que puede perseguir en ella sus propias metas y dejar la organización cuando desee. Es difícil en ella el control y la coordinación.

El rol que desempeñan estos equipos directivos se adapta a las circunstancias cambiantes del exterior, buscando más dar una imagen más aparente que real. Fomentan un funcionamiento formalizado, donde todo se registra en aptas formales para que "no haya problemas". Esto crea una cierta "anarquía organizada" donde se deja actuar a cada uno según le convenga mientras no haya interferencias con los intereses de otros miembros. La comunicación ascendente/descendente es de tipo informal, manteniéndose una comunicación horizontal socio-afectiva. Esto es fuente de rumores permanentes al primar los intermediarios en dicha comunicación. Hay participación, pero no compromiso, muchos claustros, pero son más de tipo informativo que decisorio. Los conflictos suponen un enfrentamiento con la administración, con lo cual siempre se diluye las responsabilidades fuera del ámbito del centro. El clima existente es frustrante, permisivo, imperando un cierto escepticismo y caos organizativo.

### *2.3.1.3.3 Cultura Colaborativa.*

Esta cultura colaborativa se caracteriza por la determinación de fuerzas de división e integración que la componen, mientras que provee una interesante variante para la integración social, reproduciendo un orden particular a través del consenso. De ahí el punto de partida para el abordaje de la estructura y su relación con la cultura organizacional. (Gimeno y Sacristán Gomez, J.C. et. al 2010).

Entienden la enseñanza como una actividad compartida. Se fomenta una colaboración espontánea y una participación voluntaria. Los tiempos y espacios de trabajo no están prefijados. Sentido de comunidad: apoyo y relación mutua, autorrevisión, aprendizaje profesional compartido. Interdependencia y coordinación, como formas asumidas personal y colectivamente. Visión compartida del centro como conjunto de valores, procesos y metas. Se entiende el centro como unidad y agente de cambio, gira en torno a las tareas y los resultados. Está orientada por entero a la resolución de problemas. La meta es la tarea realizada, los medios son reunir la gente adecuada con los recursos apropiados y dejarles que ellos resuelvan las distintas situaciones. El poder está basado en la capacidad intelectual y práctica de resolución de problemas (los expertos) más que en la posición o en el poder

personal. Se trata de una cultura de equipo y de proyecto, que tiende a borrar las diferencias individuales, de status y de estilo. Los miembros del equipo poseen gran control sobre su trabajo, y la valoración del mismo se hace en función de los resultados. El control global de la organización se ejerce mediante asignación de proyectos, recursos y miembros de equipo encargados. Es una cultura adecuada en entornos flexibles, cambiantes, competitivos y poco predecibles.

El equipo directivo se ha convertido en líder del equipo docente. Sus cualidades reconocidas por sus compañeros están basadas en la negociación (sabe utilizar las técnicas de resolución de conflictos), en la coordinación (es capaz de conseguir que cada grupo de interés ceda para conseguir un consenso) y en la habilidad para deshacer los rumores. Estimula el debate y el conflicto constructivo como forma de superar las crisis internas del grupo. La comunicación que fomenta es de tipo multidireccional, haciendo aflorar los compromisos ideológicos que subyacen en los planteamientos educativos de los distintos grupos que configuran la comunidad educativa. Fomenta una participación que exige responsabilidad y compromiso en la toma de decisiones. Del conflicto crea una estrategia de mejora, que implica innovación y cambio.

Para Lazzati (2015) expone desde el enfoque sistémico los procesos de diseño e implementación del cambio van a requerir intervenciones relacionadas con la modificación en los recursos, procesos o productos operativos, acciones sobre el comportamiento de las personas. Es decir, aspectos que el autor los relaciona con la cultura organizacional, planeamiento o cambio estratégico, rediseño de la estructura y desarrollo de sistemas.

Bajo las orientaciones de la cultura colaborativa, las organizaciones establecen mecanismos para la participación de las personas en sus decisiones y establecen fines y medios a partir de estas mismas decisiones. A diferencia de otros niveles de la sociedad, en las organizaciones se esperan decisiones integrales en todo su operar, incluida la conducta de sus miembros, es tratada como decisión. (Arnold, Cadenas y Urquiza, 2014, p. 23)

En otra clasificación, Charles Handy expuesto por González propone:



Figura 5. Teoría cultural de los dioses. (González, 2007).

Bajo esa clasificación, se puede decir que los fundamentos de la cultura de una organización deben integrar aspectos de las diferentes posiciones, las personas, los roles, las tareas y el poder. Puesto que la organización la constituyen las personas, bajo la asignación de roles que le permiten llevar una serie de tareas claves para la toma de decisiones y la gestión de una organización.

#### ***2.3.1.4 Los elementos que configuran la “cultura organizativa” como factores de mejora e innovación de una organización.***

Una vez vistas las perspectivas teóricas y metodológicas desde las que es posible profundizar en el concepto de cultura organizativa, y construida la posible definición de este fenómeno, de cara a operativizar dicha definición vamos a tratar de caracterizar los elementos que configuran la cultura organizativa de una institución educativa. Sabiendo que la cultura no se puede reducir simplemente a la suma de esos elementos, sino que conlleva un "plus", una "gestalt" que nos debe hacer ir más allá en la labor hermenéutica y crítica de nuestro afán interpretativo.

En esta propuesta seguimos la línea de Schein (1988), pero con modificaciones sustanciales que iremos comentando a medida que las vayamos desarrollando el tema. Para ello, no sólo describimos los elementos que consideramos configuran la cultura organizacional, sino que tratamos de desglosarlos en indicadores operativos.



Figura 6 . Elementos nucleares que configuran la cultura, Domínguez 2001.

Los tres elementos nucleares en torno a los que organizamos los componentes de la cultura son:

*2.3.1.4.1 Creencias y presunciones, valores y artefactos culturales.*

a. Creencias y presunciones subyacentes

Son las que realmente nos pueden hacer entender las claves para el análisis y la interpretación de la cultura de una organización. El epicentro de sus formas de ver, acercarse y relacionarse con el mundo. Este componente agruparía las presunciones básicas de Schein (1988), las teorías en uso de Argyris y Schön (1978), las hipótesis de Thévenet (1992), es decir las creencias, las ideologías subyacentes que son compartidas en la organización. Supone un cuerpo interrelacionado, coherente y organizado.

Serían los paradigmas o esquemas implícitos, coherentes, compatibles y congruentes que realmente orientan la conducta de los miembros de la organización y les permiten percibir, concebir, sentir y juzgar las situaciones y relaciones de forma estable y coherente dentro de esa organización. No sólo explican la realidad, sino que también dan coherencia interna al sistema y seguridad a los componentes de la organización. Pero no podemos olvidar que estas presunciones implícitas están traspasadas en su origen y evolución por las ideologías sociales y los intereses de los grupos y coaliciones que forman y configuran la dinámica organizacional.

b. Valores

Son los elementos que nos remiten en última instancia a las presunciones básicas, a las creencias de la organización que los han generado. Son producto de las creencias y por tanto éstas se manifiestan en ellos. Las creencias se convierten en un sistema de valores cuando se integran en modos de funcionamiento de carácter normativo.

Se refieren al modo de ser o de actuar que un individuo o un grupo juzgan como ideales y que, por lo mismo, hace estimables a las personas o conductas a las que se atribuyen dicho valor. Son los valores los que confieren a los comportamientos socioculturales una dimensión específica: la significatividad, puesto que como dice Fischer (1992) los valores son las normas culturales del juicio social. Además, los valores orientan la acción y le prestan una carga afectiva.

Según Dailey (2012), la institución puede lograr talento humano comprometido, ya que si éstos se identifican con los valores institucionales permanecen más tiempo en la organización, aún en épocas difíciles.

Valdez, Rodríguez y Hernández, exponen que los valores adoptados y declarados incluyen las estrategias, objetivos, filosofías (justificaciones adoptadas), que son validados por un proceso social compartido en la organización. Estos predicen buena parte del comportamiento de sus miembros, sin embargo, algunas veces pueden ser contradictorios entre sí, o del comportamiento observado. Esta es la razón de que en las organizaciones existan grandes áreas del comportamiento que, aparentemente, permanecen sin explicar.

Estos valores que son adoptados y declarados incluyen reglas y normas de comportamiento que pueden reflejar racionalizaciones y aspiraciones. Los supuestos básicos son aquellas medidas que han solucionado problemas de adaptación externa o de integración interna y que a fuerza de repetirse con éxito llegan a asumirse por los miembros de la organización en forma automática hasta convertirse en creencias, percepciones, pensamientos y sentimientos que de manera inconsciente son asumidas y tomadas como verdaderas por los miembros de la organización. Son la fuente última de los valores adoptados y declarados y los artefactos. (2017, pp.16-22).

#### c. Artefactos culturales

Son todos aquellos productos culturales externos, visibles, manifestaciones observables de la cultura organizacional. Según Vargas (2007) la concibe como “es la forma de vida de la comunidad, la forma en que los pueblos perciben, organizan su vida y sus aconteceres, aunque en muchos de ellos su presencia parezca invisible” (p.2).

Al respecto, en la cultura académica se ponen en marcha una serie de artefactos culturales propios del escenario de la universidad. En palabras de Naidorf (2011) expresa que, “la cultura académica está conformada por las representaciones, motivaciones, concepciones e ideas acerca de los objetivos y tareas de docencia, investigación, extensión y transferencia que condicionan sustancialmente los modos de realizarlas”(p. 19).

Entre ellos podemos destacar:

#### Rituales:

Los podemos definir como secuencias rutinarias de actividades programadas y sistemáticas, técnicamente superfluas, pero socialmente esenciales puesto que muestran, dramatizan y

refuerzan los valores centrales de la organización, las metas de mayor importancia y los departamentos y las personas imprescindibles dentro de la organización, proporcionando cohesión y solidaridad colectiva, reforzando la identidad y los sentimientos de pertenencia de los miembros de la organización. Son, por tanto, reglas establecidas para saber cómo realizar un acto social. No es un arte o una tecnología conducente a satisfacer alguna necesidad física o lograr beneficio económico.

Para Zambrano, Pineda y Espinoza (2017, pp.163-172) expone que, el ambiente de la organización y la forma en que es percibido por los miembros de una organización en un proceso de interacción social que se produce en determinada estructura de la institución. Esta relación se expresa por variables: objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales y cooperación que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud. Estos elementos determinan el comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo.

- Normas/Pautas:

Podemos definir las como formas generalizadas y fijas de pensamiento que orientan a los individuos en cada momento en qué medida una conducta está o no permitida en la organización. O bien, también como conjunto de suposiciones o expectativas explícitas o implícitas que tienen los miembros de una organización respecto a las conductas que son apropiadas o inadecuadas, permitidas o prohibidas y que expresan los valores de una organización.

- Símbolos

Como animal inteligente el ser humano jamás percibe la realidad de modo directo, sino por mediación del universo de representaciones que simplifican la complejidad para su entendimiento y seguridad. Desde el lenguaje hasta la técnica, pasando por el arte o los mitos toda la realidad humana, toda la realidad cultural está traspasada por elementos simbólicos que nos permiten comunicarnos, organizarnos y participar.

Como definición general de símbolo se puede entender toda imagen o figura con que materialmente o de palabra se representa un concepto moral o intelectual. Pero no nos referimos a esta dimensión simbólica de toda la realidad humana, sino a los elementos propiamente simbólicos, es decir, los signos arbitrariamente elegidos por los miembros de la organización, que por lo tanto se han generado en esa determinada organización y que buscan identificarla y comunicar unos determinados mensajes a aquellos que los perciben.

- Mitos

Los podríamos definir como sucesos o personajes que se recuerdan y se cuentan de forma magnificada, embellecida, heroica e intemporal, creando arquetipos que expresan los valores de la organización y que acaban siendo instrumentos de la cultura como sistema de justificaciones a través de verdades "irrefutables" y categorías controlables y manejables, neutralizando las contradicciones inherentes a las acciones humanas, a los sucesos y a la realidad en general.

Serían así fábulas, ficciones alegóricas. Nos ofrecen, bajo la forma de un relato alegórico, una explicación o interpretación de la realidad humana y cósmica. Sus protagonistas (los dioses, los héroes) encarnan los anhelos, los terrores y las esperanzas de los seres humanos sobre los orígenes (mitos cosmogónicos), el bien y el mal (mitos moralizantes), la evolución futura de la organización (mitos escatológicos) y los que intentan sacralizar en su origen las normas de conducta (mitos sacralizantes).

- Historias

Narraciones de hechos referentes a los fundadores, a las decisiones fundamentales que afectan el futuro de la organización, que fundamentan el presente en el pasado, ofreciendo explicaciones que legitiman las prácticas actuales, transmitiendo lecciones importantes respecto al éxito y la motivación en el funcionamiento de la organización.

Los tipos de historias que habría que tener en cuenta a la hora de analizar la cultura de una organización serían: anécdotas (investigar cuál es su propósito, cuántas se relacionan con los clientes, con los hechos políticos dentro de la organización, con las iniciativas premiadas y castigadas, etc.); leyendas (tradiciones que no tienen que ver con explicaciones cósmicas como los mitos); y parábolas (ejemplificaciones de los valores esenciales de la organización mediante situaciones hipotéticas del mundo cotidiano a los miembros de la organización).

- Héroes (fundadores o situacionales)

Aquellos personajes de la organización, líderes fundadores o héroes circunstanciales, que personifican los valores de la cultura y como tales es proporcional a modelos tangibles de papeles que deben ser desempeñados por el resto de los componentes de la organización.

La información crucial que deberíamos recoger sobre tales héroes, para descubrir los valores y presunciones implícitas de la cultura expresada por los mismos, sería: curriculum (origen social, trayectoria profesional, años de actividad, permanencia en las funciones, etc.); valores y mentalidad (ideales, sentido para los problemas y visión de futuro, disposición ante la innovación de los recursos, resistencia a las modificaciones, capacidad de realización y de insistencia, aguante, disposición al aprendizaje, posicionamiento frente al riesgo, tolerancia en la frustración, etc.); e imagen propia y ajena;

- Red cultural

Es el conjunto de miembros de la organización que "transmiten" los valores de la misma de una manera informal como mecanismos de comunicación básicos. Estaría compuesto según Deal y Kennedy por: a) los narradores de historias que dirigen la mitología de la organización haciendo circular anécdotas y leyendas; b) los sacerdotes que hablan en alegorías y son los encargados de velar por los valores morales y éticos de la organización y están dispuestos a aconsejar a los héroes en momentos críticos; c) los murmuradores serían los que saben todo lo que pasa en la organización y se lo transmiten al jefe; d) los chismosos son los trovadores de la cultura en detalle, de nombres, fechas, salarios, sucesos intrascendentes y cotidianos (de ellos se espera sólo diversión); e) las secretarias son una fuente de información estable y objetiva, conocen los rumores y sus diferentes interpretaciones; f) los espías (muy a menudo los jóvenes, ingenuos, recién llegados) que dan y reciben información e impresiones incluso

sin querer; y g) las cábalas son los grupos de colegas, son mecanismos de protección, ya que ofrecen fuerza y apoyo, son de hecho subculturas dentro de la organización (1986, 91-102).

- Lenguaje/comunicación

Los miembros de una organización, al adquirir las categorías del lenguaje propio de la organización, adquieren los "modos" estructurados de la propia organización, y junto con el lenguaje, las implicaciones de valores de esos modos. Si la realidad social y cultural de una organización está construida socialmente por sus componentes, el vehículo que permite construirla fundamentalmente es el lenguaje, por lo que tendremos que explorarlo a fondo si queremos entender realmente la cultura de una organización.

- Materiales

Dentro del campo de la educación uno de los artefactos culturales más significativos y que hay que tener en cuenta a la hora de analizar la cultura organizativa son los materiales que se emplean en la relación educativa.

En el proceso educativo los sujetos asimilan la cultura a través de ciertos mediadores, puesto que es reducido el acceso directo a toda la realidad cultural que tienen estos sujetos (no todos podemos tener acceso directo al Nepal). Como dice Lundgren (1990) cuando los procesos de reproducción se separan de la producción, aquella se realiza por medio de la representación de ésta en un "texto" que debe ser portado por un mediador, porque pasa a ser una reproducción simbólica.

En la selección, uso y papel dominantes desempeñados por los materiales están implicadas formas de entender la comunicación cultural, hábitos profesionales individuales y colectivos de los profesores, hábitos de consumo, intenciones explícitas y ocultas de controlar el contenido de la escolaridad y mecanismos económicos" (Gimeno Sacristán, 1991, p. 10).

Para Deal y Peterson (2009), cuyos trabajos en este campo se encuentran entre los más conocidos e influyentes, comparan las escuelas con tribus que expresan su cultura compleja y única a través de: a) una visión y valores, b) rituales y ceremonias, c) historia y relatos, y d) arquitectura y artefactos.

- Una misión centrada en el aprendizaje de estudiante y docente - Un rico sentido de la historia y los propósitos. - Valores fundamentales de colegialidad, desempeño y mejora que produce aprendizajes y otros resultados de calidad para todos los sujetos.

- Creencias y presupuestos positivos acerca del potencial de sus estudiantes y docentes para aprender y crecer. - Una comunidad fuerte que usa conocimiento, experiencia, e investigación para mejorar la práctica. - Una red informal que promueve un positivo flujo de la información. - Conducción compartida que mantiene un equilibrio entre continuidad e innovación. - Rituales y ceremonias que refuerzan los valores fundamentales. - Relatos que celebran los éxitos y reconocen héroes y heroínas. - Un entorno físico que simboliza alegría y orgullo. - Un sentido compartido de respeto y cuidado.

Por tanto, para desarrollar el emprendimiento se debe cambiar la cultura para cambiar la organización, dado que es cambio cultural es la base para poder hacerle frente a esquemas estructurados, patrones de pensamiento y conducta dentro de un contexto organizacional.

Por eso el fin mismo de la cultura para su mismo desarrollo tiene que ser el cumplimiento de los objetivos organizacionales, orientar adecuadamente las tareas, gestionar un clima organizacional propicio, debido a que si los colaboradores receptan el mensaje como base de las mismas creencias de dicha organización. De tal forma, si la información que reciben de manera cotidiana y que se debe suministrar a todos los semejantes como si tratara de uno mismo, no solo que se promovería mayor capacidades y resultados en el mundo entero, sino que también se alcanzarían altos estándares de bienestar y buen vivir en el mundo entero, generándose desarrollo social y económico, también en las sociedades en vías de desarrollo. (Sanabria, Vergara y Santacruz, 2019, p. 239-256)

Por otra parte, Hernández (2016, p.17) expone que un modelo de cultura organizacional se fundamenta puede tomar en cuenta los siguientes elementos:

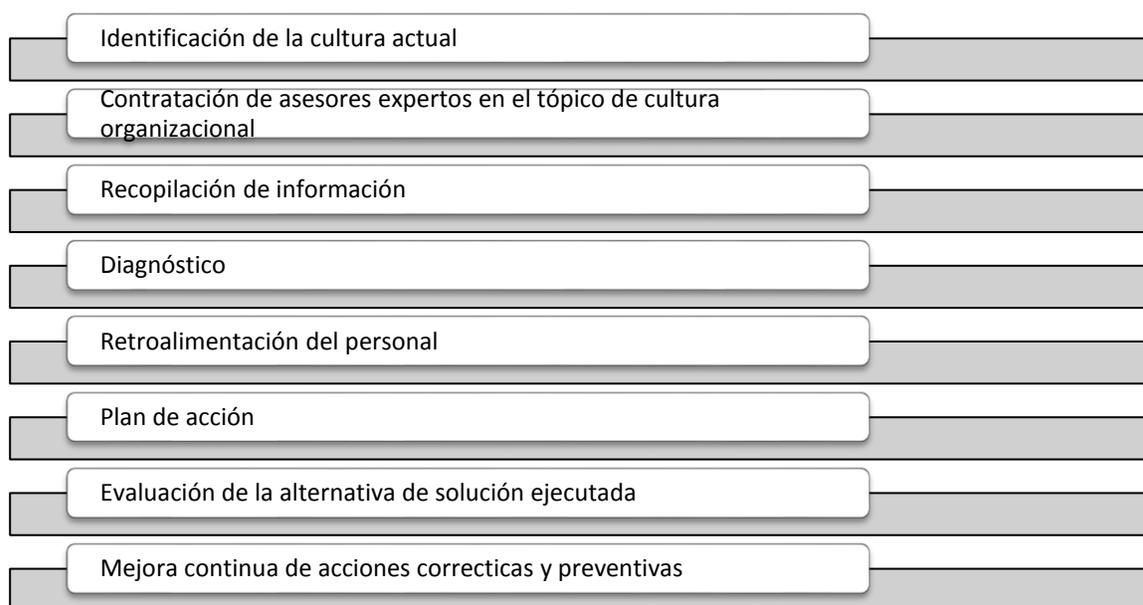


Figura 7. Pasos para la cultura organizacional, Hernández (2016)

#### 2.3.1.4.2 Elementos de la cultura en universidades emprendedoras

Para la creación o fortalecimiento de universidades emprendedoras se requiere de la potenciación de elementos que configuran dicha cultura organizativa como factores de mejora y de cambio en la organización. A continuación, se detallan algunos elementos culturales relacionados con la innovación, la creatividad, la calidad, la conectividad, la sustentabilidad, el trabajo en equipo, escenarios de gestión cultural y la participación.

- Cultura para la innovación y la creatividad

En la actualidad, las instituciones académicas se encuentran en procesos de constantes cambios, determinados a su vez por las demandas de la sociedad. Al respecto, estudio realizado por Govaerts & Kyndt (2011, (pp.35-55) mencionan que, las instituciones deben aprender a innovarse, y estar preparadas para replantearse cuál es el estilo de liderazgo con el que se quiere identificar. Dicho liderazgo debe crear las condiciones necesarias para posibilitar un entorno propicio para la creatividad y la innovación. Por lo tanto, esto requerirá del entendimiento de las organizaciones como espacios de encuentro y colaboración entre personas, favorables para aunar esfuerzos e intercambiar experiencias.

Por tanto, es posible identificar dos aspectos básicos para la gestión de una cultura de innovación: la dirección de las personas y el trabajo en equipo.

Es posible identificar dos aspectos básicos en la gestión de una cultura de innovación: la dirección de las personas y el trabajo en equipo. Es por ello, que la *Dirección del Personal*, parte de una adecuada orientación de todos los colaboradores de una institución, son las personas que hacen a las organizaciones a partir de sus experiencias y vivencias. Esto requiere de un *Sistema de Selección y Reclutamiento* para contar con las personas con las competencias necesarias para desempeñar los roles y tareas, pues la innovación es una actividad que involucra a toda la organización.

Además, debe ir acompañado de un proceso de *Formación Permanente* y sistemática de acuerdo a las necesidades de la organización para una adecuada gestión, actualización y seguimiento de las habilidades y destrezas del personal.

La innovación en la organización requiere de la creación e implementación de *Sistemas de Valoración y Gestión del Desempeño* para evaluar los procesos y ver las oportunidades de cambio y mejora de los mismos. Dado que las personas son factores clave para el éxito y la consecución de los objetivos de las organizaciones, al brindar sus conocimientos y habilidades.

Además Souto (2015) menciona que, para desarrollar la cultura de la innovación la organización debe tener estipulado un *Sistemas de Recompensas* que esto bien pueden ser: financieras, promoción y reconocimiento, dado que el desarrollo del emprendimiento son procesos dinámicos que se van gestando a partir de la prácticas académicas sistemáticas y las experiencias exitosas que vayan ocurriendo deben ir acompañados por un sistema de estímulos que permita motivar a otros para realizar los procesos de cambio. A la vez, un *Sistema de Plan de Carrera*, para aunar las ambiciones profesionales de los individuos con las metas de la organización, proporcionando la educación y formación necesaria para permitir el progreso de la carrera profesional dentro de la organización. De tal forma, que permita la creación de planes de estudios en correspondencia con las necesidades del mundo actual.

Otros aportes para fortalecer una cultura de innovación y creatividad nos aportan Naranjo y Calderón lo siguiente:

- Cambios y mejora de la cultura
- Rasgos de una cultura conservadora
- Un giro hacia la cultura innovadora
- Tipología y factores culturales
- Comportamiento innovador
- Intraemprendimiento
- Rasgos culturales y sus tensiones
- Mejora y cambio en la organización  
(2015, p. 227)

Los autores anteriormente expuestos mencionan una serie de elementos coincidentes que tienen sus bases en procesos de cambios de la misma cultura incluyendo de los distintos niveles de la organización a través de acciones para la sensibilización, la formación ejecución, evaluación de los programas académicos.

- Cultura y conectividad

Las tecnologías han venido a evolucionar y expandir las formas de comunicación de la sociedad y han traído consigo una serie de cambios en la misma cultura. Al respecto Van Dijk plantea que la tecnología, tiende hilos desde el uso de sus plataformas para crear un lienzo de la sociedad online. De esto se desprende que estos actores tecnoculturales difícilmente puedan separarse de la estructura socioeconómica a través de la cual opera una plataforma, lo que nos obliga a observar con mayor detenimiento los tres elementos que constituyen esta capa: propiedad, gobierno y modelos de negocios (2016, p.4).

En definitiva, las universidades como espacios formativos de los profesionales tienen como principal objetivo desarrollar habilidades para que los aprendientes sean capaces de dominar e incidir en estos espacios virtuales. Por consiguiente, desarrollar una cultura emprendedora implica interactuar en diferentes entornos, con personas de otras universidades, nacionalidades que trabajen estos temas.

- Cultura de calidad

Para desarrollar el emprendimiento, debemos tomar como base una cultura de planificación, ejecución y evaluación de procesos académicos de calidad. En este sentido, Sánchez manifiesta “La gestión de la calidad debe entenderse como un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a asegurar un eficiente sistema de producción y distribución y a conseguir oportunamente los desvíos de los estándares deseables.” (2018, p.2).

En otras palabras, las universidades deben tomar en cuenta una serie de indicadores que puedan evaluar las acciones para la toma de decisiones para el cambio organizacional. Es por ello, Castellucci fundamenta que:

“Este concepto se asienta en una pauta primordial que es la idea del mejoramiento continuo. La función de control de calidad se desvincula de la tarea realizada al final de un proceso, y se transforma en un instrumento de prevención dentro de la cadena de procesos” (2011, p.21).

A continuación, se presenta una serie de elementos que son necesarios para desarrollar una cultura de calidad.



Figura 8. Cultura de calidad. (Camisón y González, 2007) y (Salcedo y Romero, 2013)

- Cultura del trabajo en equipo

Para efectos de esta investigación se ha considerado que el trabajo en equipo es trascendental para el fortalecimiento de una organización, y por ende, el desarrollo del emprendimiento tiene como base visualizar un sistema de colaboración donde todos los miembros participen y sean parte. Al respecto, Brown (2004) caracteriza la cultura de las instituciones académicas que promueven aprendizajes de calidad.

Una perspectiva clara, precisa, pero ambiciosa que oriente el trabajo. - Un currículo, formas de enseñanza, evaluaciones y oportunidades de aprendizaje que estén claramente vinculadas a la perspectiva adoptada y a las necesidades e intereses de estudiantiles. - Suficiente tiempo para que estudiantes y docentes trabajen. - Un foco persistente en el aprendizaje de estudiantes y docentes, conjuntamente con una continua discusión entre los miembros de la institución sobre la calidad del trabajo de cada uno. - Relaciones próximas de apoyo mutuo entre docentes y estudiantes, y docentes y estudiantes entre sí. - Muchas oportunidades para crear cultura, discutir cuestiones fundamentales, asumir responsabilidades, celebrar los logros individuales y grupales. - Personal directivos que promueve confianza, formación permanente, flexibilidad, asumir riesgos, innovación y adaptación al cambio. - Toma de

decisiones basada en información precisa y actualizada, tanto cualitativa como cuantitativa acerca de los avances logrados. - Apoyo sostenido de los padres y madres. - Flexibilidad por parte de las autoridades educativas y apoyo para propuestas escolares alternativas.

Es decir, no solo basta con el trabajo entre los estudiantes, si no de estos con los docentes, y con otros actores claves que permita el desarrollo de acciones conjuntas. Normalmente la educación solo se ha abordado desde el aula de clase, a través de la participación de docentes y estudiantes, sin embargo, una cultura emprendedora requiere de la vinculación con otros protagonistas que fortalezca a la institución y las misas acciones educativas más integrales y holísticas.

- Cultura y sustentabilidad

La cultura y sustentabilidad son indicadores que las instituciones académicas deben tomar en cuenta, para Chávez (2016, pp.139-140) la sustentabilidad en la organización debe ser vista como cualquier otro objetivo estratégico y por lo tanto se deben tomar las acciones necesarias para su logro. Se debe iniciar con la idea de que la sustentabilidad es necesaria para la empresa y todos sus miembros, así como para la sociedad, el país y el planeta en general. Una vez convencidos de esto se tiene que formular un plan de grupo.

La cultura cambia cuando se logra influenciar el comportamiento y actitudes de las colectividades a través de modelos adecuados a sus objetivos, creencias y capacidades. Es necesario enviar mensajes para actuar en sociedad; mensajes provenientes de fuentes reconocidas y respetadas.

En este sentido, la sustentabilidad tiene que con el nivel de eficiencia de los propósitos trazados, al menor costo posible y en el menor tiempo, sin malgastar recursos y con el máximo nivel de calidad factible frente al cada vez mayor requerimiento de rendición de cuentas que la sociedad le exige a las organizaciones, las universidades no están ni deben estar ausentes de esta obligación, es por ello que debemos ir construyendo métricas que incorporen las particularidades de este tipo de institución para el quehacer nacional, en especial al considerar que basan gran parte de sus accionar en la gestión del conocimiento (Ganga, Cassinelli, Piñonez y Quiroz, 2014 pp.13-133).

- Cultura para la participación

Aparici explica que, la cultura de la participación es aquella que no tiene barreras para la expresión ciudadana, que apoya la creatividad y la puesta en común de creaciones propias y colectivas. Los individuos creen en la importancia que tienen sus contribuciones y sienten una conexión entre lo que dicen los demás y sus propias aportaciones. Con base a estos elementos, participar implica formar parte, colaborar con los demás y conformar el grupo de consenso para conseguir metas comunes.

En realidad, la participación es un derecho de la ciudadanía y así debe ejercerse de forma libre, crítica y responsable en todos los sectores de la vida. La participación, como derecho fundamental reconocido en cualquier sistema democrático, requiere de un desarrollo

normativo y de políticas que apuesten por el derecho de la ciudadanía. En caso contrario, la participación ciudadana no se dará en la medida deseable puesto que la propia estructura social, jerarquizada y burocratizada, permitiría escaso margen para ello (pp.138-141).

Aguado y Palma exponen una serie de factores para promover la cultura de la participación relacionados con la disponibilidad de un ‘ambiente creativo’ propicio que respete y valore la diversidad –oferta– de los bienes y expresiones culturales, que exista una ‘infraestructura’ – física y digital– de acceso que permita el encuentro entre la oferta creativa y el grupo meta y, la misma existencia de los protagonistas con ‘habilidades’ para usar el bien o servicio creativo para producir su experiencia cultural. Así mismo, políticas culturales efectivas para aumentar la participación cultural, no sólo se debe concentrar en el individuo con el objetivo de ampliar los resultados. También debe actuar sobre el entorno que incide en la valoración socioeconómico y fortalecer el compromiso de los miembros de la organización (2015, pp. 66-70).

Es por tal razón, “... se debe promover iniciativas para la difusión de la cultura científica a favor de la participación de los miembros de una organización, pero sí son uno de los lugares más oportunos para desarrollar acciones coherentes con esas finalidades de la educación” (Gordillo, 2005, p.126).

- La universidad como escenarios de gestión cultural

En otras palabras la universidad emprendedora debe constituirse como escenarios para la gestión cultural, pues el emprendimiento se fundamenta en la transformación de las formas de pensar y actuar. Martínez (2011, pp.34-38) lo relaciona con un mundo interconectado donde los grupos humanos y los espacios se relacionan entre sí a través de nuevas redes de comunicación. El espacio de los circuitos de bienes y servicios culturales, coexiste con el espacio de lo cotidiano de la mayoría de la población, con las intensidades de las relaciones en los espacios privados.

La gestión cultural puede ser considerada también un campo del saber en construcción, basado en la acción práctica desde donde construye referentes y estrategias para hacer de las políticas culturales, conductos de comunicación; con debates interdisciplinarios y controversias axiológicas en torno a los conceptos de cultura, identidad, región, territorio, globalización, modernidad y posmodernidad, lo privado y lo público, prácticas culturales y espacios de socialización, diversidad y cultura, industrias y consumos culturales y un quehacer que recoge todos los conflictos y cambios sociales del espacio desde donde administra y hace prácticas culturales.

## **2.4 Emprendimiento Universitario**

Revisión teórica sobre el emprendimiento como cultura (Definición, importancia del espíritu emprendedor en la organización, contexto nacional). En este apartado se pretende clarificar algunos conceptos básicos con el fin de facilitar el análisis y la comprensión del campo de la integración del emprendimiento como cultura y de sus diferentes niveles, que se analizan en esta investigación relacionados a la vinculación con experiencias exitosas en el ámbito

educativo para la creación de la cultura de emprendimiento en todas las dimensiones del currículo.

#### **2.4.1 Definición de emprendimiento.**

Tomando como referencia que la cultura posee un papel integrador que socializa los comportamientos y un papel económico que sistematiza la conducta social, el emprendimiento en el ámbito universitario debe concebirse en el ser humano con estudios superiores al que tiene el suficiente conocimiento, autoconocimiento, motivado para iniciar y desarrollar sus sueños, de una manera innovadora, asertiva y proactiva en los diferentes escenarios o sectores económicos o sociales donde tenga que gestionar, con las apropiadas competencias que lo hacen un individuo especial, destinado por sus propias características a ser eficiente y sobresalir de los demás, llevándolo a producir impactos (Cabello, 2006).

Ahora puntualicemos algunos soportes teóricos sobre ¿Qué es emprender? El término emprender tiene sus bases desde tiempo muy antiguos. Se ha venido implementando en las diferentes ciencias sociales. Emprender deviene de la palabra Latina “in” y “prender”. Con esa base los franceses acuñaron el término “entrepreneur” y luego con el devenir del tiempo los ingleses adoptaron el término “entrepreneurship” que describe el comportamiento y las habilidades que requieren los emprendedores con potencial de éxito. Según la cultura emprendedora en proyectos de negocios toma en cuenta el Diccionario de la Real Academia (2010) Emprender significa:

“Acometer y comenzar una obra, un negocio, un empeño. El uso más común refiriéndose a los que encierran dificultad o peligro” y de acuerdo con este mismo texto, la empresa es “Acción ardua y dificultosa que valerosamente se comienza”.

Es importante mencionar que esta temática inició en el plano económico concebido como emprendimiento o *entrepreneurship* "al campo que examina cómo, por quién, y con qué efecto las oportunidades para crear futuros bienes o servicios son descubiertas, evaluadas y explotadas" (Shane y Venkataraman, 2000, p. 218). Traducido al ámbito educativo esta nueva competencia constituiría la formación de actitudes y valores que permita crear nuevas oportunidades que aporten a mejorar la calidad y el bienestar a nivel individual y grupal. En otras palabras, el emprendimiento es un proceso de transformaciones continuas en la organización de la producción que promueven un desarrollo no lineal..." (Römer 1990, citado por Nuñez y Nuñez, 2016, pp. 1069-1089).

Por tanto, fomentar una actitud emprendedora no se limita a la creación de empresas, abarca otras realidades sociales, en especial en el ámbito educativo, ya que surgen de la iniciativa y la misma sociedad para aplicar la capacidad de emprendimiento a la innovación social (Nuñez, y Nuñez, 2016). En este sentido, los docentes y estudiantes estamos convocados a ser parte de la creación de propuestas que aporten a cambios significativos y de transformación.

“La sabiduría popular dice que emprendedor o emprendedora es aquella persona que se enfrenta con resolución acciones difíciles. Es decir, uno puede ser emprendedor en su vida, en sus vacaciones, en la empresa en la que es empleado, o en la empresa que ha creado”.

No importa, cual sea el escenario en que la persona se desarrolle, si no la capacidad de agencia que le permita tomar decisiones claves para su desarrollo. Los emprendedores tienen sus aforismos que les definen, de los que, según este autor, selecciona dos:

1. Los más grandes, algún día también fueron pequeños
2. No pasa nada por fracasar, lo importante es volver a levantarse. (Galtés, 2011, p.15).

Es por ello que se define emprendedor como “aquel que germina ideas y las pone a crecer para después salir a sembrar de nuevo con su creatividad e ingenio. Y las mejores ideas son aquellas que después vuelan solas sin que su inventor tenga que conducir las toda la vida” (Soto, 2001). Mientras que Gutiérrez (2006), describe como el emprendimiento a la capacidad para realizar proyectos de acción en un entorno de oportunidades identificadas, con la suficiente determinación para organizar los medios y recursos para aplicarlo. Es, además, “un comportamiento individual y colectivo que implica atributos y competencias básicas y algunas extraordinarias que viabilizan la posibilidad de la acción por emprender”.

Otro autor como Gerber define al emprendedor como “un innovador, un gran estratega, creador de nuevos métodos para penetrar o desarrollar nuevos mercados; es de personalidad creativa, siempre desafiando lo desconocido, transformando posibilidades en oportunidades; caos en armonía” (Citado por Bóveda, 2004, p.2). Por ello, los docentes deben estar preparados para enfrentar las necesidades y desafíos del mundo actual. Para poder desarrollar la cultura emprendedora, debemos contar con docentes emprendedores.

Para reforzar este planteamiento “una persona, con suficiente autoconocimiento, motivada e informada, para desarrollar sus sueños en forma proactiva e innovadora en los distintos ámbitos del quehacer económico y social, con competencias y habilidades para trabajar en red con otros y producir impactos positivos con su accionar” (Vera, Baquedano y Ferram 2008, pp.113-126).

En la revisión de la literatura aparecen tres grandes acepciones de emprendimiento. La primera considera el emprendimiento como un potenciador de creación de mercados mediante la difusión tecnológica, la innovación o la coordinación de mercados. En este sentido, el emprendedor es un catalizador del crecimiento económico, la creación de empleo y la competitividad, por ende, todos los esfuerzos de las instituciones están ligadas al fortalecimiento de la actividad productiva de emprendimiento dinámico basados en la empresarialidad. La segunda se centra en la toma de riesgos como característica fundamental del emprendedor, ese deseo de enfrentar situaciones de riesgos y convertirlas en potenciales. Y la tercera pone de relieve las decisiones laborales del individuo; esta acepción considera emprendedores a los individuos capaces de administrar sus propios negocios y se centra en la definición de emprendedores independientes (Hebert y Link, 1989).

En cambio, Cunningham y Lischeron (1991) consideran que existen seis escuelas que estudian el emprendimiento desde diferentes aspectos:

- La escuela de grandes hombres que estudia la intuición, los rasgos y el instinto del emprendedor.
- La escuela de las características psicológicas que investiga sobre las actitudes, valores y necesidades.

- La escuela clásica que se centra en la innovación.
- La escuela de dirección que profundiza sobre la asunción del riesgo y la organización de los negocios.
- La escuela de liderazgo que ve al empresario como líder.
- La escuela de intraemprendimiento, donde analizan aquellas habilidades de emprendimiento que son buenas para organizaciones complejas.

Para efectos de esta investigación el emprendimiento más allá de la creación de empresas, se concibe como una actitud que le permite al individuo mejorar su calidad de vida y aportar a la transformación de su contexto. Debido a que en la actualidad se está impulsando una serie de factores relacionados al emprendimiento social como una situación emergente de la misma sociedad.

A continuación, se plantean cuatro de los motivos principales por los que se está produciendo estos cambios: hay cada vez una mayor disparidad de la riqueza, existe un movimiento hacia la responsabilidad social corporativa, se mantienen los fallos tanto a nivel de mercado como institucionales o del estado y, se están produciendo grandes avances en el campo de la tecnología y de compartir responsabilidades (Zahra et al., 2008). Además de estos factores también se pueden incorporar otros dos nuevos: las entidades no lucrativas pueden operar de manera innovadora y se requiere cada vez más la necesidad de alianzas entre empresas y entidades no lucrativas por las circunstancias actuales (Jiao, 2011). Las instituciones educativas son fundamentales para que se den los cambios pertinentes de transformación social.

Sobre esta línea apunta Guzmán y Trujillo (2008 p.110) aporta ideas sobre el emprendimiento como la búsqueda de soluciones para problemas sociales a través de la construcción, evaluación y persecución de oportunidades que permitan la generación de valor social sostenible, alcanzando equilibrios nuevos y estables en relación con las condiciones sociales, a través de la acción directa llevada a cabo por organizaciones sin ánimo de lucro, empresas u organismos gubernamentales”. Traducido al ámbito de las universidades como instituciones ya establecidas deberán ser garantes de una gestión pertinente y eficaz que contribuya a procesos de calidad.

Por tanto, la responsabilidad de los formadores de profesionales de las instituciones educativas es vital, ya que no solo se trata de emprender con actitud individualista, sino pensar como este factor influye significativamente en el cambio de las personas del alrededor. Es fomentar un cambio de cultura que permita el reconocimiento de todos los miembros de una comunidad.

Para esta investigación se elaborará una propia definición de emprendimiento y las competencias emprendedoras a partir del liderazgo de expertos en emprendimiento en el ámbito educativo, la muestra de experiencias exitosas para la consolidación de una cultura organizativa.

### **2.4.2 El espíritu emprendedor.**

Para lograr procesos de emprendimiento deben estar fundados con valores de espíritu emprendedor, cuya importancia radica en el profundo cambio social y económico que se está operando hoy en nuestra sociedad. Fundado en la creación de nuevas oportunidades como uno de los principales motores de la generación de empleo, y la evolución vertiginosa de las tecnologías de información y comunicación. Según el Blog de Responsabilidad Social y Sostenibilidad Empresarial afirma que, las formas de trabajo están cambiando: aparecen soluciones nuevas como son el desempeño simultáneo de varias actividades profesionales o la que se realiza de forma independiente. Se puede decir que estamos formando profesionales para empleos que en la actualidad no existen y los docentes de las universidades deben estar claros que los procesos de aprendizaje deben ser coherentes con las necesidades sociales, por tanto, es necesario la actualización de permanente.

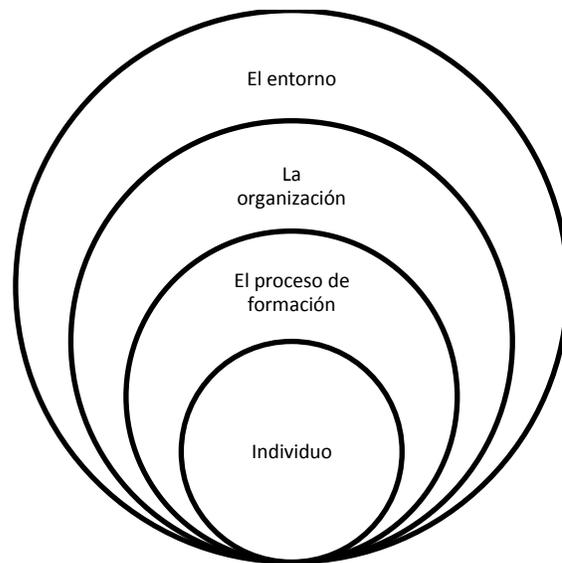
Además, las relaciones de trabajo tradicionales están sufriendo una gran transformación debido al elevado desempleo en ciertos sectores: el descenso de empleo público; el recurso, cada vez más frecuente, a la subcontratación en todas las grandes organizaciones y la promoción de la iniciativa y de la empresa como claves del crecimiento económico. La importancia de evaluar los procesos académicos representa una prioridad tanto a nivel de grado como de posgrado. Cada vez el reto es mayor, la contratación permanente es cada vez más limitada en tiempo, los empleos se vuelven más momentáneos y responden según a la demanda emergente.

El “espíritu emprendedor” ya no puede seguir percibiéndose como una opción arriesgada y minoritaria, es y será en el futuro la mejor de las oportunidades de acceder al empleo, y el instrumento de dinamización económica, creación de empleo, la satisfacción del cumplimiento de las metas personales que contribuyen al desarrollo de una sociedad más justa. Es por ello, que las universidades estamos llamadas a integrar estos elementos en el perfil de egreso de las diferentes carreras y los colaboradores educativos deben velar a que dicha inclusión sea pertinente y eficaz.

Al respecto la Unión Europea plantea que para el fomento del espíritu emprendedor en las aulas debería estar relacionado con la creatividad, la innovación y la asunción de riesgos, así como con la habilidad para planificar y gestionar proyectos con el fin de alcanzar objetivos. Considerando que este esfuerzo constituye un trabajo colectivo que requiere de la cooperación de todos los miembros de la comunidad educativa.

En palabras de Sánchez (2016) implica tener iniciativa, innovación, creatividad, saber tomar decisiones y tener una respuesta positiva ante la vida. Esta debe iniciarse desde la etapa de niñez, en otras palabras, es cambiar la mentalidad para si cambiar la forma de actuar. Se puede decir, que el espíritu emprendedor implica más que la implementación de una asignatura, requiere que toda la comunidad educativa fortalezca sus valores, sus principios, sus rituales de la cultura de la institución.

A partir de ello se puede mencionar que para desarrollar el espíritu emprendedor implica tomar en cuenta los siguientes elementos:



*Figura 9 Elementos para el desarrollo del espíritu emprendedor, Autoría propia.*

Se valora que el espíritu emprendedor supone querer desarrollar capacidades de cambio, experimentar con las ideas propias y reaccionar con mayor apertura y flexibilidad ante las demandas del entorno. No se trata de emprender porque no queda más remedio, porque no encuentro empleo o por otros factores exógenos a la persona, es una actitud personal, una inquietud, una forma de ser y estar. Por tanto, Bernal (2014, pp. 384-411) menciona que, adquirida esta actitud en la formación como un conjunto, representan el entramado fundamental en la formación de cualquier ciudadano para que pueda seguir aprendiendo a lo largo de su vida en la sociedad del conocimiento contemporánea.

En otro punto, Amorós (2011) menciona que, otras de las actitudes importantes que se incluyen dentro del emprendimiento son: el nivel de riesgo que el individuo está dispuesto a soportar y la visión que tiene de sus propias habilidades, conocimientos y experiencia en la creación de un negocio. Sobre esto último, se valora que el emprendimiento en otras áreas como las de ciencias económicas o las ingenierías se han discutido más el tema y se tienen mejor visibilizadas la aplicación de las competencias emprendedoras y es más rápidamente visible elaborar proyectos a fines. Sin embargo, la integración del emprendimiento socioeducativo como cultura en las facultades no es tan común y las condiciones en qué se forman estos estudiantes los limitan para tener la iniciativa de emprender en educación.

En cambio, Galtes considera que se ha abusado del término emprendedor, al concebirse en el ambiente empresarial, la etiqueta de emprendedor puede resultar vacía si no se acompaña de muchas otras condiciones necesarias. No basta una idea brillante, sino que hace falta un buen plan de negocio y el aval del mercado, de los clientes. En otras palabras, lo sustenta que no solo basta con tener una idea, si no implementar todo un proceso hasta llegar a convertir esa idea en un buen negocio. Y como en tantas otras cosas en la vida, hay emprendedores sólidos y otros que se quedan por el camino —y otros que no pasan de frikis—. (2011, p.17).

No podemos quedarnos solo en la etapa inicial de desarrollar el espíritu emprendedor, si no convertirlo en un modo, un estilo, un posicionamiento de nuestro actuar cultural.

Por esta razón, se asocia el espíritu emprendedor por estar estrechamente ligado a la iniciativa y a la acción, en otras palabras “de la propuesta, del deseo a la acción”. En este sentido, es muy destacable que para desarrollar el emprendimiento se requieren de instituciones educativas que trabajen para ello, de personal docente comprometido e involucrado en el aprendizaje, de autoridades convencidas que representan un cambio en la gestión académica basados en una cultura colaborativa donde todos se sientan parte de aportar y decidir.

Por otra parte, Casco (2015) marca una definición que una persona con espíritu emprendedor dotado de competencias capaz de habitar el nuevo ecosistema. Es una pena como hemos manoseado y prostituido la palabra emprendedor para asimilarla con empresario o autónomo, cuando el emprendimiento opera y crea valor en todas las facetas de la vida, y la mayor parte de los empresarios y autónomos realmente somos buscavidas y empleados forzosos por cuenta propia.

Con estas condiciones arriba descritas, la universidad deberá aportar a la formación de personas dotadas de espíritu emprendedor con la capacidad de innovar; que tengan voluntad de probar cosas nuevas o hacerlas de maneras diferentes e innovadoras. Los protagonistas de la institución deben estar conscientes que generar esta fuerza del cambio, está determinada por iniciativas de éxito que creen otro valor adicional a cada acción que se promueva.

En conclusión, el espíritu emprendedor presenta una doble faceta. Por un lado, el espíritu emprendedor supone saber lanzar nuevos proyectos con autonomía, capacidad de asumir riesgo, con responsabilidad, con intuición, con contenido de proyección al exterior y con capacidad de reaccionar y resolver los problemas. Por otro lado, también supone saber llevar a cabo proyectos de otros con el mismo espíritu de innovación, responsabilidad y autonomía. Desde el punto de vista de la institución educativa debe estar fundada desde una visión de cultura cooperativa donde todos sus integrantes sean capaces de aportar al proceso. (Cultura Emprendedora en Proyectos de Negocio).

#### **2.4.3 Desarrollo de la competencia emprendedora.**

Hablar de desarrollo de una cultura emprendedora no solo conlleva a la definición de una terminología, implica realizar un exhaustivo y riguroso trabajo en la formación de un conjunto de saberes, habilidades, y actitudes que el estudiante debe poseer para su óptimo desempeño y adaptabilidad en el ámbito profesional, constituido en su perfil de egreso donde confluyen varios elementos y actores. A continuación, se presentan algunas definiciones de competencia emprendedora:

Para Marina confirma que la “competencia emprendedora contribuye a la autonomía y la iniciativa personal’ y se inclina también por una visión más amplia. Así, dicha competencia se convierte en la gran competencia para la acción, sea ética, económica, laboral, política o afectiva” (2010, pp.49.71).

Para el proyecto DESECO subraya la competencia emprendedora como una capacidad de «actuar con autonomía», mediante el despliegue de tres habilidades básicas: habilidad para actuar dentro de un marco general; habilidad para hacer y llevar a la práctica planes de vida y proyectos personales; y habilidad para afirmar los derechos, intereses, límites y necesidades. (Bernal, 2000).

De igual forma, la OECD (2012) relaciona el emprendimiento con la competencia en autonomía como: «la capacidad de los individuos para controlar su vida de forma responsable y con sentido, ejerciendo un grado de control sobre sus condiciones de vida y de trabajo». La acción autónoma es necesaria para participar eficazmente en la sociedad y para progresar en las diferentes esferas de la vida. En la actualidad las posiciones (los roles) sociales no están tan bien definidas como en épocas anteriores: es necesario en cierto modo *crear* la identidad personal y el significado vital, y se requiere además una *orientación hacia el futuro*. En los contextos actuales en que vivimos es necesaria la capacidad de convertir las necesidades y los deseos en actos de voluntad, consistentes en tomar decisiones, hacer elecciones y dirigir la acción. Esta categoría incluye tres competencias claves:

- *Capacidad de actuar dentro del marco general.* Consiste en comprender patrones en el contexto de las acciones y las decisiones, tener una idea sobre el sistema en el que se vive. Esto significa conocer las estructuras sociales, la política, las prácticas sociales, las reglas formales e informales, las expectativas, los roles, y comprender leyes y reglamentos, conocer las normas sociales no escritas, los códigos morales, los modales y el protocolo. Además, consiste en identificar las consecuencias directas e indirectas de las acciones y elegir entre distintas posibilidades de acción, reflexionando sobre sus potenciales consecuencias en relación a las normas y los objetivos individuales y compartidos.
- *Capacidad de formar y llevar a cabo planes de vida y proyectos personales.* Aplica el concepto de «Project management» a los individuos. Requiere que los individuos interpreten la vida como una narración ordenada, a la que pueden dar sentido y propósito en un entorno cambiante, a menudo fragmentado. Asume una orientación hacia el futuro que implica optimismo y desarrollo del potencial personal, también un asentamiento firme en el ámbito de lo viable. Las capacidades concretas que conforman esta competencia clave son: definir un proyecto y fijar una meta; identificar y evaluar los recursos de los que se dispone y los que se necesita (tiempo y dinero); establecer prioridades y seleccionar objetivos; equilibrar los recursos que se necesitan para lograr metas múltiples; y aprender de acciones pasadas, proyectar las futuras, hacer un seguimiento de cómo progresan nuestros proyectos para hacer los ajustes pertinentes.
- *Habilidad de definir los derechos, intereses, límites y necesidades.* Es la capacidad de afirmar los propios intereses como individuo y como miembro de una comunidad. Requiere comprender los propios intereses; conocer las reglas y principios por los que se rige una situación o sobre los que defender una posición;

y construir argumentos para lograr el reconocimiento de las necesidades y los derechos y sugerir acuerdos o soluciones alternativas.

Otros autores como Villa y Poblete (2008, pp.148-170) indican como elementos significativos de la competencia emprendedora los siguientes: a) Dinamizador de un grupo u organización. b) Potenciador del desarrollo personal. c) Implica el compromiso y la asunción de riesgos ante una situación determinada. Importancia para el desarrollo académico y profesional: motivación, contextos, reforzar su orientación al aprendizaje y responsabilizarse de su proceso de aprendizaje.

Estos mismos autores, describen que para el desarrollo de esta competencia puede fomentarse si se tienen en cuenta algunos factores, como por ejemplo:

- 1.º Nivel suficiente de flexibilidad en los contextos educativos.
- 2.º Apertura de espacios para la optatividad y la toma de decisiones.
- 3.º Propuesta de estrategias de enseñanza-aprendizaje que requieran el análisis explícito de las oportunidades y riesgos en una situación.
- 4.º Ofrecer oportunidades para construir y generar diseños, proyectos, etc.
- 5.º Fomento de trabajos en equipo.

Por tanto, la competencia emprendedora no es solo mencionarla en un Plan de Estudios, al contrario, requiere de una serie de elementos claves en la formación del profesional, no es solo cuestión de integrarlo en el papel de los planes, ideas, u oportunidades detectadas, pero si no hay buenos emprendedores, es decir alguien con la capacidad de plasmarlas y llevarlas a la práctica, muy probablemente no vayamos a tener un emprendimiento en el futuro.

Las competencias algunas veces se traen como parte de la naturaleza humana, pero otras se forman en el transcurso de la vida, justamente una de ellas es la capacidad que tienen los emprendedores de aprender rápidamente de la práctica sumando competencias que hasta ese momento eran deficitarias. Es poder reconocer sus propias fortalezas e implementarlas en el exterior.

Según, el Ministerio de Desarrollo Económico (2013) Hay tres tipos de competencias emprendedoras:



*Figura 10 Tipos de competencias emprendedoras, Autoría propia.*

En este sentido, institución educativa deberá desarrollar la competencia emprendedora, que tome como punto de partida la búsqueda de respuestas a las necesidades complejas y demandas cambiantes de la sociedad. Es importante tomar en consideración las perspectivas de los protagonistas directamente involucrados en el quehacer profesional, que incluye

actuales y potenciales empleadores, profesionales en ejercicio, egresados y titulados de la carrera. Del mismo modo, se debe tomar en cuenta la mirada y el distintivo institucional, los cuales generalmente se encuentran articulados en la visión y misión de la institución.

Es válido tomar en cuenta la experticia de los académicos, pues son ellos los principales involucrados en el fomento del espíritu emprendedor. Téngase presente que para desarrollar el emprendimiento como competencia no se debe contar únicamente con la información obtenida del mundo del trabajo, sino que también debe analizarse la información obtenida de los ámbitos disciplinares bajo un enfoque de integración y cooperación de los involucrados.

#### 2.4.4 Características del emprendedor.

Si bien es cierto en los titulares anteriores se ha explicado que la actividad emprendedora implica, por definición, asumir riesgos de algún tipo. Siguiendo a Covin y Slevin (1989), la propensión al riesgo es, junto con la proactividad y la innovación, una de las tres dimensiones de la llamada orientación emprendedora. En este marco, la propensión al riesgo se refiere a la disposición del sujeto a comprometerse con oportunidades bajo posibilidades de fracaso.

En el ámbito concreto del emprendimiento, Crant (1996) encontró que las intenciones emprendedoras estaban positivamente asociadas con poseer una personalidad proactiva. Es por ello que, años más tarde Alcaraz (2006) menciona una serie de elementos que distinguen al emprendedor.

*Tabla 11: Elementos del emprendedor*

<b>ELEMENTOS</b>	
Compromiso total, determinado y perseverancia	Toma de riesgos calculados
Capacidad para alcanzar metas	Baja necesidad de estatus y poder
Orientación a las metas y oportunidades	Integridad y confiabilidad
Iniciativa y responsabilidad	Tolerancia al cambio
Persistencia en la resolución de problemas	Creatividad e innovación
Realismo	Confianza en sí mismo y sus capacidades
Autoconfianza	Perseverancia
Altos niveles de energía	Capacidad para manejar problemas
Búsqueda de retroalimentación	Aceptación de riesgo
Alto control interno	

Elementos del emprendedor, Autoría propia.

Ampliando sobre los rasgos característicos que son trascendentales en el emprendedor tenemos a Frese, Fay, Leng, Hilburger y Tag (1997) que propone la “iniciativa personal” como rasgo esencial de las personas que crean sus propias oportunidades. Se define como una “síndrome conductual” caracterizado por un acercamiento activo al trabajo y “self-starting” (automotivación). Por tanto, los emprendedores se diferencian por su “iniciativa personal”, con las siguientes características:

- Adaptabilidad: Flexibilidad para adoptar los cambios.
- Autonomía: Búsqueda de independencia y libertad de acción.
- Capacidad de asumir riesgo: Estar dispuesto a aceptar los riesgos y asumir las responsabilidades que esto supone.
- Confianza en sí mismo: Seguridad en la valoración sobre nosotros mismos y nuestras capacidades.
- Fijación continúa de objetivos: Capacidad de establecer metas claras que son desafiantes pero alcanzables.
- Innovación: Sentirse cómodo y abierto ante las nuevas ideas, enfoques e información.
- Locus de control interno: Percibe que el éxito depende de él, más que de circunstancias externas.
- Perseverancia: Capacidad de sacrificio, empeño y determinación.
- Poder de persuasión. Capacidad de influir en los demás para obtener los intereses propios.
- Pro actividad: Actuar anticipándose a los problemas futuros, necesidades o cambios.

A continuación, se presentan perfiles diferentes, existen once elementos comunes a los grandes emprendedores, notando que sus iniciales forman la palabra “EMPRENDEDOR” que según Freyre (2004 p. 67) los determina:

1. Emancipación: Más del 60 % de los grandes emprendedores dicen que la búsqueda de la libertad y la independencia es su principal motivación para emprender.
2. Moderación en la ambición de dinero: Paradójicamente, la mayoría de los estudios muestra que solo el 20 % de los emprendedores consideran que el dinero es su principal motivación para emprender. La gran mayoría ve al dinero como una consecuencia inevitable del emprendedor exitosamente, no como un objetivo en sí mismo.
3. Pasión: Emprender es estar dedicado en mente, cuerpo y alma todo el tiempo al proyecto, aunque esto pueda afectar un poco las amistades y relaciones familiares.
4. Resultados: Los grandes emprendedores sueñan, pero sobre todo hacen, hacen y hacen. Muchos de ellos tienen grandes capacidades intelectuales, pero su foco siempre está puesto en lograr resultados concretos.
5. Espiritualidad: Los grandes emprendedores suelen combinar su trabajo profesional con un profundo trabajo consigo mismos. Se ha visto una positiva correlación entre el éxito de los emprendedores y su trabajo emocional y espiritual para conocerse y mejorarse como personas.
6. Novicio (actitud de aprendiz): Aunque pueda sorprender a muchos, los grandes emprendedores muestran una gran humildad y una voluntad permanente de aprender. Suelen ser lo opuesto del gran “sabelotodo” que cree dominar el conocimiento humano.
7. Disfrute del camino: Los grandes emprendedores encuentran un curioso equilibrio entre la dureza de sortear obstáculos y el placer y el humor de disfrutar cada paso que dan al día.
8. Éxitos compartidos: Los grandes emprendedores se toman el tiempo necesario para las decisiones, pero una vez que lo tomaron, muestran gran seguridad y firmeza en sus acciones.

9. Determinación: Los grandes emprendedores se toman el tiempo necesario para las decisiones, pero, una vez que las tomaron muestran gran seguridad y firmeza en sus acciones.

10. Optimismo y sueños: Todos tienen una clara visión y esperanza sobre hacia donde pueden y quieren llevar su futuro y el de la empresa.

11. Responsabilidad incondicional (protagonismo): A diferencia de quienes asumen, el papel de víctimas, que viven culpando al contexto y justifican “lo que no hacen” por las cosas que “les hacen” los grandes emprendedores actúan como protagonistas y asumen una responsabilidad incondicional frente a su destino. Su actitud más característica es: “Dado el contexto que me toca enfrentar, ¿cómo decido responder? Esto les da un sentido de compromiso que los vuelve hábiles para superar los obstáculos.

En seguida se presentan un resumen a partir de la opinión de diferentes autores a cerca de las características que a su juicio poseen los emprendedores.

*Tabla 12: Características de los emprendedores*

<b>Autor</b>	<b>Características destacadas</b>
<b>Sánchez (2009)</b>	Según este autor, la personalidad y comportamiento emprendedor definen sus rasgos comunes que aparecen en estos trabajos podemos decir que los principales rasgos de la personalidad emprendedora son: Locus de Control, Autoeficacia, Riesgo y Proactividad.
<b>Pereira (2003)</b>	Identifica como principales características del emprendedor aquel que cumpla con ímpetu de impulsar una idea de manera innovadora, que sea capaz de administrar, coordinar sus acciones y toma riesgos
<b>Martínez y Carmona (2016)</b>	Como parte de los valores o características que deben poseer a nivel individual tenemos: aspiraciones de poder, entendido esto como su firme convicción de realizar cualquier actividad; segundo, el logro, visualizar en situaciones futuras resultados concretos; el hedonismo, que se vincula por sus disfrutar del cumplimiento de su finalidad u objetivos; cuarto, la estimulación; por último, la autodirección, que se relaciona con las capacidades de liderazgo y toma de decisiones. Todo ello predicen positivamente la intención de emprender.
<b>Graña, F. (2002)</b>	Los factores actitudinales tales como motivación, propensión a la toma de riesgo, confianza en sus capacidades, creatividad, capacidad de liderazgo, son elementos claves del emprendedor para la generación, implementación de cualquier proyecto.
<b>Guerra, (2012).</b>	Para los emprendedores identificaron algunas características que deben estar presentes en aquellos que están interesados en llevar a cabo una idea. Estas son: el conocimiento de la idea y la formación académica, la innovación en el tipo de oferta, y la motivación; las mencionadas priman sobre otras cualidades como: la perseverancia, los riesgos, las oportunidades, la edad, la experiencia y el liderazgo.

Características que deben poseer los emprendedores desde diferentes autores, Autoría propia.

#### **2.4.5 Educación y emprendimiento.**

Uno de los grandes retos que tienen las instituciones de educación superior es la calidad de su formación académica. Lo anterior, implica, que la educación debería desarrollar la iniciativa o creatividad; cuando los sistemas educativos deberían contribuir “al desarrollo tanto de capacidades de pensamiento que permitan analizar, comparar, contrastar, criticar y evaluar, como de capacidades creativas con las cuales imaginar, hacer hipótesis, descubrir e inventar” (Schleicher, 2003, p. 5).

Es natural que, en este fenómeno, además de destacarse el emprendedor en sí mismo, se debe considerar el ambiente de incertidumbre en el cual se desarrolla (educación y cultura); donde es el mismo emprendedor quien asume el riesgo de acertar o equivocarse en sus estimaciones sobre el potencial de un nuevo producto o servicio. Por ello, esta investigación aportará a una cultura consolidada con base en valores, ritos y liturgias de la actividad emprendedora para garantizar la sostenibilidad y resultados que beneficien a la Universidad.

Al respecto la Comisión de las Comunidades Europeas, en el Libro Verde el Espíritu Empresarial en Europa (2003), describen la cultura emprendedora como una forma de pensar o una mentalidad que incluye a motivación y la capacidad del individuo, bien sea de forma independiente o dentro de una organización, para identificar una oportunidad y luchar por ella, y así producir nuevo valor económico y social.

Por tal razón, el desarrollo de una cultura emprendedora en la Universidad debe concebirse desde diferentes aristas, la docencia, la investigación y la extensión que contribuya al desarrollo de las competencias emprendedoras desde un enfoque de colaboración a través de la negociación social, que permita la retroalimentación de docentes y estudiantes para crear comunidades de aprendizaje y aprehensión de la cultura de emprendimiento.

En el mundo de hoy los centros de formación de los profesionales en educación deben centrarse en la acción efectiva de navegar sobre la incertidumbre, obtener competencias emprendedoras, aprender en la acción y en las posibilidades de fracaso para crear soluciones pertinentes a la realidad educativa. Al respecto Casco y Barrena (2011, p.34)

“En nuestro mundo, presidido por el cambio y la incertidumbre, una persona culta es aquella que está preparada para vivir y desarrollarse con autonomía, capaz de crear las condiciones para su desarrollo personal y profesional, de hacerse cargo de su propia vida y crear oportunidades para otras, de escuchar y buscar soluciones, de cambiar y adaptarse a distintos entornos, de ser flexible y operar en contextos diferentes”.

Es importante mencionar que el emprendimiento junto con la creación de fuentes de empleo, se han convertido en temas obligados de discusión como fenómenos mundiales relacionados al combate de la pobreza, particularmente a nuestro país y las universidades no estamos siendo llamadas al apoyo, si no a la apropiación de dichas problemáticas para la búsqueda de alternativas sociales. En otras palabras, el emprendimiento es un motor fundamental del crecimiento y el desarrollo (Lederman, y otros, 2014).

Por ello, las Cámaras de Comercio de España y Ministerio de Educación y Ciencia plantean que las instituciones educativas deben hacer propia la tarea para contribuir a la creación de

una cultura emprendedora, empezando por los más jóvenes en la escuela y fortalecerla en el nivel universitario. Debido a que se consideran que, impulsando las actitudes y capacidades emprendedoras, se beneficia a la sociedad, en esta tesis se incluyen más allá de la aplicación a nivel empresarial, la integración de otros elementos como los valores, formas de ser, pensar y actuar. Por tanto, el espíritu emprendedor se debería considerar como una actitud general que puede resultar útil en todas las actividades laborales y en la vida cotidiana (2006, p.39).

De esta forma, se desplazará, el paradigma de *formar empleados* por el de *formar emprendedor-empleador* para contribuir a la generación de empleos y a la exitosa inserción del profesional en el ámbito socioproductivo como parte de una cultura de emprendimiento en su centro de formación educativa.

Por tanto, referirse a emprendedores no es sinónimo de ocupación, sino una actividad, en la que se tienen en cuenta los aspectos y circunstancias que rodean al individuo, favoreciendo la sensibilización, la formación y la educación del espíritu empresarial como forma cultural de todos los actores de la comunidad educativa de la Universidad.

#### ***2.4.5.1 La cultura emprendedora en el contexto universitario.***

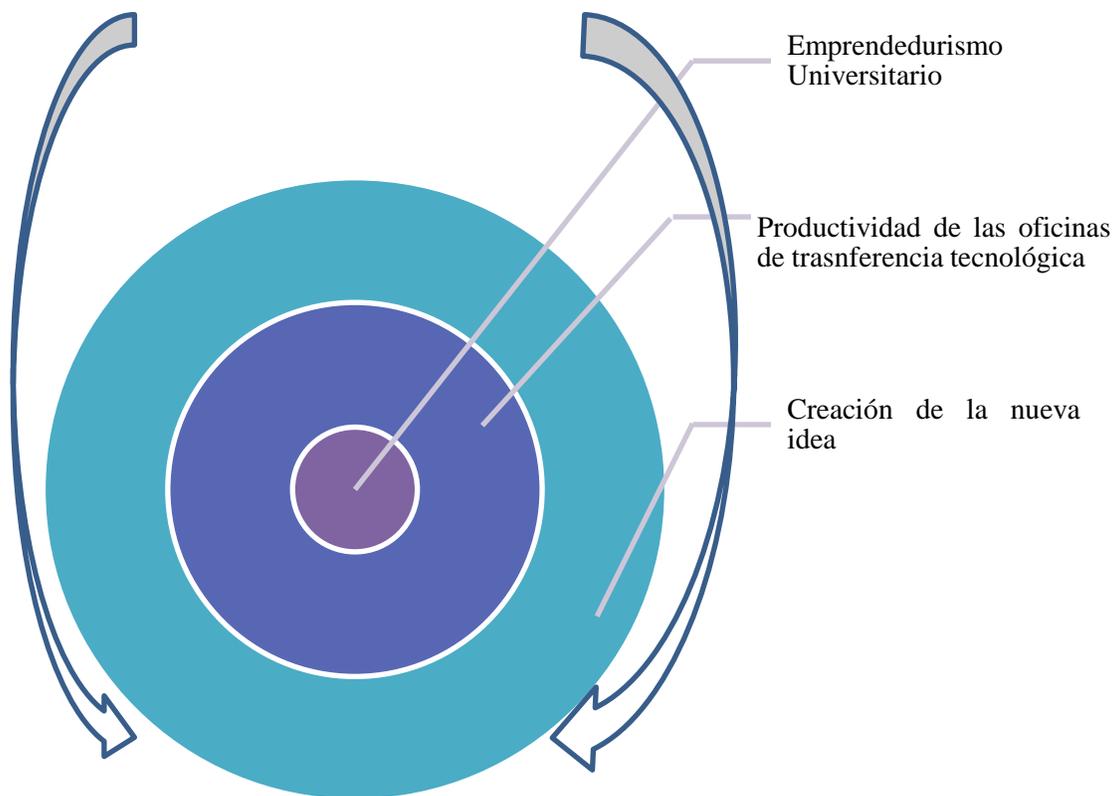
En los países desarrollados y más recientemente los de América Latina se están implementando políticas públicas e iniciativas privadas que contribuyen al fomento de la creación de nuevos emprendimientos, que tengan la particularidad de contar con un alto potencial de desarrollo.<sup>2</sup>

Al respecto se presentan el Marco Conceptual del emprendimiento académico.

---

<sup>2</sup> Emprendimiento e Innovación en Chile Una Tarea Pendiente Patricio Cortés Durán.

## Contexto medioambiental de redes de



Facilitando el proceso

*Figura 11 Desarrollo de la cultura emprendedora en el contexto universitario, Rothermael y otros 2007, p. 707.*

En los últimos años se ha intencionado los estudios sobre el emprendimiento algunos investigadores como Ropke (1998), Ryu (1998), Kirby (2002, 2005), Etzkowitz (2004), Zhao (2004), Guerrero y Urbano (2010), O'Shea et al. (2007), Rothaermel et al. (2007) y Salamzadeh et al. (2011), Ruiz, Cabeza y Briano (2012) han profundizado sobre el impacto de la integración del emprendimiento en las universidades. Destacando el papel que tiene la universidad como generadora de nuevas ideas o proyectos empresariales.

Además, autores como Etzkowitz (1998) introducen la expresión “emprendedurismo universitario”, para representar los casos en los cuales las entidades universitarias son una pieza fundamental para el desarrollo económico regional. Investigadores como Ropke (1998), considera la universidad como una organización emprendedora cuando adopta un estilo de gestión empresarial, desarrolla iniciativas empresariales, e interactuar con su entorno. Asimismo, hoy en día las universidades deben actuar como incubadoras naturales

(Etzkowitz, 2003), donde se generen ideas exitosas en respuestas a las necesidades reales que detentan en su entorno y como solución a los problemas sociales de la comunidad donde se desarrolla. Para autores como Schulte (2004), las dos tareas primordiales de una universidad emprendedora es educar a los futuros empresarios y actuar como un empresario.

Para Blenker y otros (2004) y Ruiz, Cabeza y Briano (2012) mencionan que, las instituciones universitarias tienen otras demandas contemporáneas donde interactúan los centros de investigación con los profesores, con el objetivo de busca de soluciones a los problemas y necesidades reales de la sociedad y el medio ambiente. Es por ello que la UNAN-Managua en sus nuevos estatutos demanda la contratación del personal docente bajo la categoría de “docentes-investigadores. El término de universidades modernas describe a las universidades que incorporan la generación de conocimiento como segunda misión de la misma, y se enlaza la enseñanza y la investigación científica (Etzkowitz, 1988).

Por ello, se plantea que el conocimiento generado por la universidad era valioso en sí mismo (Callejón, 2009) y si aplicamos a este conocimiento podemos generar innovaciones y crear nuevas empresas. Por eso el quehacer académico no debe estar desligado de los avances de la ciencia y tecnología, al contrario, son los primeros llamados a buscar alternativas concretas.

En específico, varios autores como Gibbs (2005), Kuratko (2004), Ruiz, Cabeza y Briano (2012), descartan el papel de las universidades como formadoras y educadoras de personas con un espíritu emprendedor, de manera que, al finalizar sus estudios universitarios creen empresas, generen empleo y contribuyan al desarrollo económico y social de los pueblos. Por lo tanto, las universidades desempeñan un papel significativo en el desarrollo económico, social de los diferentes países, y cuando se relacionan con las industrias o empresarios promueven la innovación (Etzkowitz, 2003) que es el motor del progreso. Traducido al ámbito educativo, mientras más opciones e ideas nuevas surjan, se contará con respuestas eficaces ante las diferentes problemáticas.

En los últimos años, América Latina se ha caracterizado por ser una de las regiones del mundo con mayores oportunidades de crecimiento, donde los países que la conforman son ricos en recursos naturales y cuentan con un capital humano calificado y con las competencias necesarias para convertirse en los promotores de la dinámica económica en los siguientes años.<sup>3</sup> No obstante, sigue siendo uno de las regiones con mayores brechas de desigualdad, donde la acumulación económica está dada para algunos pocos, y una gran cantidad de personas vive en estado de vulnerabilidad. (CLADEA, 2014)

Frente a esto, en su población donde existen grandes disparidades en la distribución de la riqueza, la pobreza es una constante, se han desarrollado iniciativas provenientes de distintos sectores para mejorar la calidad de vida de los individuos, desde programas de subsidios, mayores apoyos a la educación, inversión en infraestructura, programas para atracción de inversión extranjera directa, entre muchos otros. (CLADEA, 2014)

---

<sup>3</sup> Innovación y emprendimiento a la luz del contexto latinoamericano. Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración – CLADEA. Perú 2014

Es claro que todos estos esfuerzos han propiciado, en mayor o menor medida, mejoras, pero se tiene que hacer mucho más. En este sentido, la actividad emprendedora ha tomado una relevancia nunca antes vista en los sectores públicos y privado, donde se ofrecen servicios y programas para incentivar el emprendimiento.

Asimismo, diversas instituciones y organizaciones se han dado a la tarea de investigar para conocer mejor el fenómeno emprendedor y aportar ideas y modelos para fortalecerlo. En este contexto, las universidades han sido pieza clave en el impulso de la cultura emprendedora, pues son fuente de conocimiento para sus estudiantes y la sociedad, ejerciendo una influencia positiva en estos.

Una de las formas en que las instituciones han extendido sus aportes en materia de emprendimiento, es a través de la creación de redes, que permiten lograr sinergia que ayuden a potenciar la actividad emprendedora en las regiones.

En ese sentido se destaca el papel de la universidad en la motivación de los estudiantes, a través del impulso de los rasgos característicos de la cultura emprendedora.



*Figura 12. Papel de la universidad en la cultura Emprendedora, Autoría propia.*

Es natural que en este fenómeno, además de destacarse el emprendedor en sí mismo, se debe considerar el ambiente de incertidumbre en el cual se desarrolla (educación y cultura); donde es el mismo emprendedor quien asume el riesgo de acertar o equivocarse en sus estimaciones sobre el potencial de un nuevo producto o servicio.

De acuerdo con eso las organizaciones empresariales esperan que los centros universitarios provean los conocimientos prácticos en sus procesos de enseñanza-aprendizaje, que demandan la revolución tecnológica y los procesos de transformación productiva. (Gómez y Ríos, 2012, pp-65-82).

A lo largo de todos estos años, la educación en emprendimiento ha contado con sólidas bases teóricas que le han ayudado a desarrollar y mejorar su propia teoría educativa. Haase y Lautenschlager (2011) han identificado una tradición que viene de la psicología a través de la teoría de la carrera, que se deriva de la teoría del capital humano de Smith (1986), la cual

argumenta que la educación o la falta de ésta, es un factor que contribuye a que una persona realice o no una profesión.

Otra teoría identificada por los autores es la teoría social cognitiva, la cual sugiere que las opciones de carrera que tiene una persona están motivadas por sus creencias sobre sí mismo, en su talento y habilidad y su posterior confianza en los resultados.

Esta teoría va muy apegada con la teoría del desarrollo humano, la cual menciona que el ambiente en el que la persona se desenvuelve influye en su capacidad de trascender. Finalmente, Haase y Lautenschlager (2011) mencionan la teoría de comportamiento planeado, la cual indica que todo comportamiento es precedido por una intención y que teóricamente puede ser modificada por experiencias educativas.

Las teorías anteriormente comentadas han tenido una influencia considerable en la educación en emprendimiento, además de que han influido en las modalidades de enseñanza (Segal, Borgia y Schoenfeld, 2002). Es el entrenamiento sistemático y exigente, lo que al cabo de las experiencias y el tiempo le permiten al nuevo profesional saber que es capaz de abordar nuevas tareas y que lo hará exitosamente (CLADEA, 2014).

En ese sentido para encaminarnos al modelo de aprendizaje propuesto por UNESCO (1996) que contempla aprender a ser, aprender a hacer, aprender a conocer y aprender a convivir; se requiere contar con estudiantes y docentes de mente abierta, que se desarrollen en el contexto de una nueva cultura, *“la cultura emprendedora universitaria”* que contribuya al desplazamiento de mentalidades ancladas en modelos educativos del pasado, de enseñanza-aprendizaje, memorístico y repetitivo de conceptos obsoletos.

Es necesario destacar que la cultura emprendedora ha existido desde tiempos remotos, se ha tenido la necesidad de innovar para poder sobrevivir y tener una mejor forma de vida diferente, pero a pesar de esto se ha visto como nuevos procesos que permitían que la sociedad satisficiera ciertas necesidades.

Es un concepto que se ha venido involucrando a los estudiantes universitarios por parte de diversos organismos, tanto público como privados, en muchas universidades, pese a eso, no es un tema que se aborde en las distintas carreras universitarias. Ante la problemática de falta de empleo es importante trabajar en este concepto e intentar que los estudiantes desarrollen una cultura que fomente el emprendimiento para la vida.

Dicho término no solo se basa en el crear o innovar, sino también en planificar y gestionar proyectos con el fin de alcanzar objetivos, luchando por ser mejores personas y creando nuevas ideas, nuevas formas de vida para mejorar cada día como personas y profesionales. Para (Kantis et al, 2011), la cultura emprendedora incluye el estudio de las fuentes de oportunidades, los procesos de descubrimiento, evaluación y explotación de estas mismas, y las personas que las descubren, evalúan e innovan. Además, aunque no la requiera, la cultura emprendedora puede incluir la creación de nuevas organizaciones. (Alemany y Álvarez, 2011).

La Comisión de las Comunidades Europeas, en el Libro Verde El espíritu Empresarial en Europa (2003), la define como “una forma de pensar o una mentalidad que incluye la motivación y la capacidad del individuo”, bien sea de forma independiente o dentro de una organización, para identificar una oportunidad y luchar por ella, y así producir nuevo valor económico y/o social.

Pizarro, Real y Rosa (2011) definen a la cultura emprendedora como aquella que propicia un lugar para trabajar dinámico y creativo. Desde esta perspectiva, una organización debe tomar en cuenta que todos los elementos que la configuran deben estar abiertos para el cambio constante, ya que la promoción de una cultura emprendedora se sostiene por el compromiso hacia la experimentación y la innovación.

Estas concepciones destacan la urgente necesidad de cambios paradigmáticos en la universidad para lograr fomentar una cultura emprendedora que implique la edificación de comportamientos individuales afines a las acciones colectivas que simbolizen la construcción de tareas innovadoras que generen bienes y servicios con un sentido lucrativo o no.

Una “doble faceta”. Por un lado, la de generar nuevos proyectos con “autonomía, capacidad de asumir riesgo, con responsabilidad, con intuición, con capacidad de proyección al exterior y con capacidad de reaccionar y resolver los problemas”. Por otro lado, “también supone saber llevar a cabo proyectos de otros con el mismo espíritu de innovación, responsabilidad y autonomía” (Gutiérrez, citado por la Cultura Emprendedora en Proyectos de Negocios). De acuerdo a estos cambios paradigmáticos, toma relevancia la concepción de uno de los actores claves para el desarrollo de la cultura emprendedora universitaria, el “emprendedor universitario”.

Cabellos (2006), lo define como un individuo con capacidades superiores y amplios conocimientos, el cual que está motivado para comenzar y desarrollar sus sueños proactiva, asertiva e innovadoramente, en los diversos escenarios y sectores económicos o sociales, y que cuenten con las competencias que lo identifiquen como un individuo especial, elegido por sus propias características a ser eficiente y sobresalir de los demás, llevándolo a producir impactos positivos en los diferentes ámbitos de su actuar.

La afirmación anterior, enfatiza el hecho de que, si la educación es un pilar entonces, la escuela debe contribuir a la formación de una educación empresarial o en emprendimiento ya que, en la Universidad actual, según Vigorena (2006), se deben generar las nuevas ideas que logren transformar a la sociedad.

La educación emprendedora es una opción, que demanda el desarrollo de una nueva cultura emprendedora, ya que ésta se encamina a ofrecer a los estudiantes de cualquier nivel, el desarrollo de competencias, capacidades e instrumentos para que se forme como un actor de desarrollo económico y social, genera jóvenes independientes, innovadores, creativos, emprendedores auto motivados que cuestionen las normas establecidas y satisfagan sus metas personales a través de su propia acción.

Porque la cultura emprendedora según Martín, Hernangómez, y Rodríguez (2005), interviene de manera preponderante en la innovación y el bienestar de una economía. Sin duda es cada vez mayor el consenso que existe en el rol de la Universidad como formadora de emprendedores. Sin embargo, la forma de cómo desde la Universidad se debe impulsar este cambio cultural, es aún un aspecto insuficientemente tratado, debido a que las acciones que se desarrollan son de manera aislada.

Las universidades deben de tomar en cuenta que, aunque el campo del emprendimiento no tiene una teoría propia de educación, han existido suficientes bases teóricas para justificar la creencia de que la educación puede aumentar el comportamiento emprendedor.

La práctica pedagógica en emprendimiento parece ser que se rige por tradiciones (como, por ejemplo, la centralidad de los planes de negocio) y principios generales de educación, que también deben aplicar para la educación en emprendimiento (Honig, 2004).

Históricamente, se han utilizado dos modalidades pedagógicas, una de ellas enfocada en la administración de pequeñas empresas y la otra en la creación de nuevas empresas (Veciana, 1999). De hecho, los dos enfoques son completamente diferentes.

En el caso de la educación en administración de pequeñas empresas, el objetivo ha sido proporcionar a los estudiantes el conocimiento que les permite establecer metas y objetivos, planeación, organización y control desde la perspectiva de un negocio pequeño (Solomon, Duffy y Tarabishy, 2002).

En resumen, la educación en emprendimiento ha utilizado una variedad de cursos y métodos de enseñanza. Aunque la tendencia es clara y se está moviendo cada vez más hacia la aplicación y aprendizaje activo, actualmente hay métodos educativos que todavía se apoyan en lo que Low y MacMillan encontraron en su estudio de 1988: conferencia y estudio de casos, con quizás, algunos oradores invitados.

Pese a la diversidad de métodos utilizados para el desarrollo del emprendimiento, hasta la fecha hay una inminente necesidad de diseñar metodologías holísticas que permitan crear escenarios educativos biopedagógicos que no solamente enseñen técnicas y estrategias académicas para el emprendimiento, sino que permitan la construcción de la cultura emprendedora universitaria, notable no solamente durante la formación académica de los estudiantes sino durante la vida del mismo.

La pedagogía en emprendimiento es diversa y ecléctica. No obstante, se puede ver que hay un acuerdo general sobre la dirección que debe tomar la educación en la cultura del emprendimiento. Los métodos y estrategias deben estar basados en el desarrollo del pensamiento creativo a partir de la concepción del ser humano que somos y queremos ser, para luego ver como aportamos en un grupo determinado. (CLADEA, 2014).

Dentro de búsqueda de respaldo teórico se presentan diferentes planteamientos teóricos sobre el fenómeno de la cultura emprendedora y en específico la creación de ideas de negocios (Veciana, 1999). Según el enfoque institucional, el entorno socio cultural condiciona la decisión de crear una empresa (Berger, 1991; Busenitz, Gomez y Spencer, 2000; Manolova,

Eunni y Gyoshev, 2008; Steyaert y Katz, 2004). Autores como North (1990), Guerrero y otros (2006), y Sooreh et al. (2011), Ruiz, Cabeza y Briano(2012) señalan que dentro de los factores institucionales existen factores informales (como las actitudes hacia el emprendimiento, los valores o comportamientos empresariales, actitudes de las universidad hacia la iniciativa empresarial, los perfiles emprendedores, los temas relacionados con el espíritu emprendedor en los ámbitos educativos etc.) y formales (como normativas y organismos de apoyo a la creación de empresas, trámites para iniciar una actividad empresarial, medidas de las universidades para tener programas educativos del espíritu emprendedor etc.), cuales son, determinantes del emprendimiento. En la figura siguiente podemos ver los factores que afectan a la creación y al desarrollo de universidades emprendedoras.

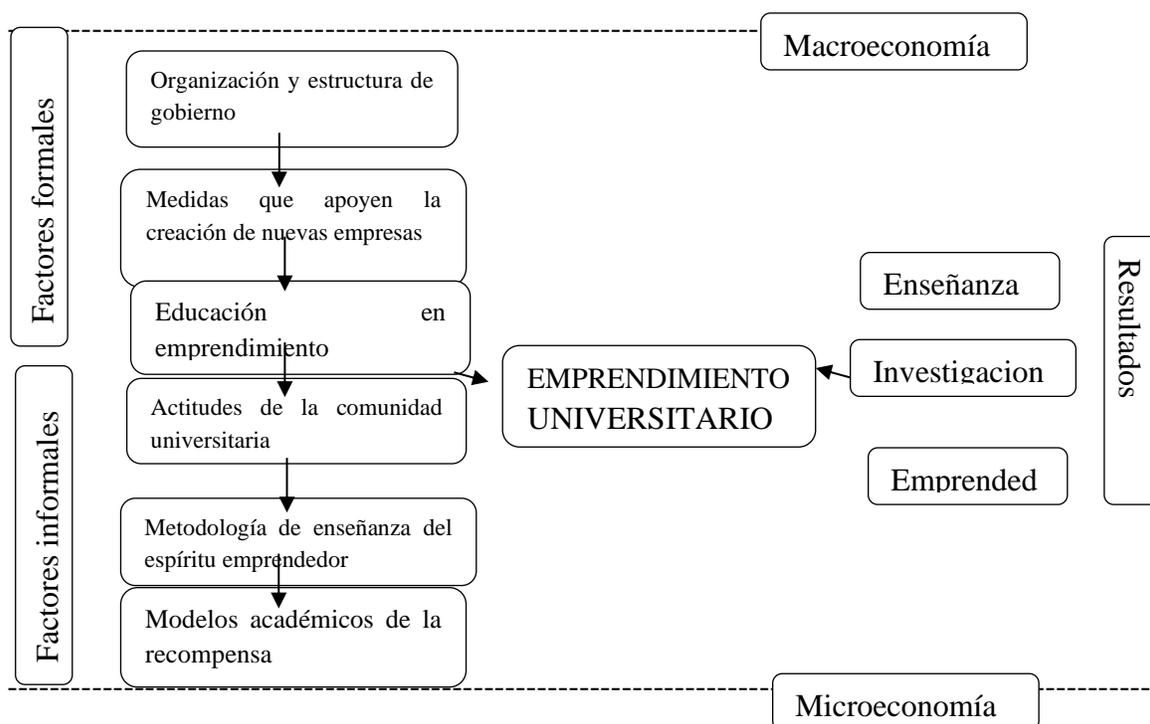


Figura 13. Factores que afectan la creación y al desarrollo de universidades emprendedoras, Guerrero et al., 2006 y Sooreh et al., 2011, Ruiz, Cabeza y Briano, 2012.

Según el esquema anterior se vincula con los aspectos a considerar en esta investigación y que tiene gran relevancia en el desarrollo del mismo. En este caso, los aspectos abordados como factores informales, como la actitud académica universitaria son vitales para promover la cultura emprendedora, docentes, estudiantes, autoridades deben estar inmerso en un clima propicio para la germinación de ideas creativas e innovadoras. Esto se vincula con el tipo de metodologías de enseñanza del espíritu emprendedor, pues si se afianzan los modelos tradicionales no se conseguirán los fines propuestos. Así como modelos académicos de recompensa son trascendentales para que la acción que se planifique se ejecute para ser evaluada con los más altos niveles, manteniendo a los protagonistas de ese proceso motivados a tener los estímulos correspondientes por su labor.

El National Council for Graduate Entrepreneurship (NCGE) en su documento sobre Emprendimiento Universitario, pone de manifiesto la necesidad de fomentar un esquema educativo holístico, donde el centro del proceso de formación no debe estar en la capacidad de que el estudiante formule un plan de negocios, sino en el desarrollo de las capacidades para ser un emprendedor, con base en los valores, direccionamiento y pensamiento estratégico, y que conozca e intérprete las necesidades de los stakeholders de un mercado cada vez más global.

Las universidades, además del gobierno, son una de las principales instituciones que contribuyen a este fin, donde a través de esfuerzos conjuntos han desarrollado diversos medios para formar e incentivar emprendedores donde los procesos de innovación representen el diferenciador. (CLADEA, 2014).

Por ejemplo, muchas universidades cuentan con infraestructura como incubadoras de empresas, aceleradoras de empresas y parques científicos y tecnológicos; también se han diseñado programas y actividades desde un punto de vista académico que contribuyen a formar estudiantes emprendedores, sin olvidar los centros de investigación que las universidades puedan tener, ya que es aquí donde se genera conocimiento de alto impacto en materia de innovación y emprendimiento, el cual es transmitido y aplicado en distintos niveles, dando lugar al fomento de esta importante actividad.

En la última década, la vinculación que tiene la Universidad con la sociedad, principalmente con el sector productivo, ha sido una de las acciones más deseadas por las universidades. Se han realizado “cientos, si no es que miles”, de convenios, se han establecido estructuras administrativas específicas para el desarrollo de esas actividades, así como también se han efectuado foros y debates.

Sin embargo, el balance ha sido negativo (Campos y Sánchez, 2005). Las universidades en su actuar como generadores de formación deben tener la visión para adelantarse a las transformaciones sociales para poderles dar respuesta ante las exigencias que se dan en un entorno sumamente dinámico y exigente.

Uno de los indicadores de calidad en los cuales se refleja el actuar de las universidades, se compone de la capacidad para preparar su oferta de graduados y su formación a las demandas del mercado laboral actual (UNESCO, 1999). En este sentido, es una tarea de las instituciones educativas analizar evaluar sus procesos académicos y analizar de qué forma está incidiendo en el desarrollo del país. Al respecto, Tobón (2006) considera que actualmente se están consolidando nuevos escenarios formativos donde el reto es la implementación de programas de formación de calidad.

Lo anterior sugiere extender la base de acción tradicional de las universidades y fomentar en los estudiantes el desarrollo de las competencias que los faculte para ingresar de manera satisfactoria y competente al entorno laboral o que él mismo sea capaz de crear empleos. Estas competencias se deben integrar a la adquisición del saber, del saber-hacer, el ser y del saber vivir juntos. Añadiendo a este planteamiento, las instituciones educativas deberán proporcionar de mayores incentivos para la participación del profesorado y de los mismos

estudiantes en las actividades empresariales (Henrekson y Rosenberg, 2001; Friedman y Silberman, 2003, Ruiza, Cabeza y Briano, 2012), que estimule el desarrollo de ideas innovadoras, fomentar dentro del ambiente universitario las oportunidades de emprendimiento y la posibilidad de generar redes sociales de información entre consultores profesionales, emprendedores jóvenes, empresarios exitosos, etc., que transfieran su experiencia a los estudiantes que sirva de motivación para su formación y del mismo ser como persona. Esto representa uno de los grandes desafíos de la universidad contemporánea.

"Los sistemas educativos deben centrar su actividad en el desarrollo de determinadas cualidades personales y en las llamadas destrezas blandas dirigidas a la integración y a la adaptabilidad al cambio" (Álvarez y Moreno, 2002). Por lo tanto, con base en estrategias y técnicas novedosas de enseñanza –aprendizaje se contará con diferentes escenarios educativos a los actuales para desarrollar las competencias emprendedoras de los estudiantes, promovidos desde sus docentes para lograr una cultura emprendedora.

#### ***2.4.5.2 Elementos para el desarrollo de la cultura emprendedora universitaria.***

El pretender obtener un rol mayor en el desarrollo de una cultura emprendedora, implica más que sólo el apoyo de emprendimientos a través de programas que cumplan tales objetivos. Por lo tanto, es de vital trascendencia, buscar alternativas a partir de la enseñanza-aprendizaje desde las carreras, que fomenten una real formación entre los estudiantes como verdaderos emprendedores que funjan como generadores de cambio en nuestra sociedad y así poder revertir esa influencia negativa.

Desde esta perspectiva es importante analizar algunos hallazgos identificados en el informe de la 1ª Conferencia Latinoamericana de Parques Tecnológicos y Seminario de Incubadoras de Empresas en el cual se expresa que para el desarrollo de una cultura emprendedora universitaria se hace necesario el desarrollo de dos tendencias aparentemente convergentes, dirigidas a sistematizar la formación de culturas emprendedoras.

Por un lado, un grupo de universidades innovadoras desarrollando programas de formación de personas emprendedoras. Por otro lado, un grupo de empresas, a través de la creación de universidades corporativas para responder a las necesidades de educación permanente de su fuerza laboral. Estos movimientos son aparentemente convergentes, pero en la práctica son divergentes: cada organización desarrolla sus programas con independencia de la otra.

A este respecto, se subrayó la necesidad de promover una convergencia entre universidades y empresas, mediante programas, proyectos y acciones cooperativas entre ellas. Se destacó el apoyo que pueden brindar las nuevas tecnologías digitales de información y comunicación como plataforma de este nuevo sistema educativo y base del desarrollo de una cultura emprendedora, en el contexto de una educación permanente.

Se enfatizó que, en la Conferencia Mundial sobre Educación Superior, organizada por la UNESCO en París en 1998, se recomendó a las universidades y otras instituciones de educación superior, que además de enseñar a los jóvenes a aprender, les enseñen a emprender en un sentido amplio. Es decir, no sólo a emprender proyectos empresariales y comerciales

sino cualquier tipo de programa o proyecto en cualquier área institucional de la actividad social.

Se recalcó que el verdadero motor de la actividad empresarial son los seres humanos y estos deben estar provistos de las motivaciones y conocimientos sobre los modos de pensamiento, sentimiento y acción propios de una cultura emprendedora. Del mismo modo se señaló que esa cultura debe adquirirse igualmente en organizaciones de asistencia a los proyectos de empresa, incubadoras y de apoyo a jóvenes empresarios, además de las universidades.

Al mismo tiempo, se consideró necesario y deseable que el estado se incorpore también a estos esfuerzos para formar una triple alianza Universidad-Empresa-Estado, en la cual el Estado actúe como facilitador y catalizador, creando las condiciones para que la Universidad y la Empresa trabajen conjuntamente hacia el logro de los objetivos de estas actividades. Igualmente, la comunidad académica, empresarial y gubernamental participante en la Conferencia formuló una recomendación explícita a la UNESCO, según la cual se solicita a esta Organización que, a través de su Instituto Internacional para la Educación Superior en América Latina y el Caribe (IESALC), se incorpore activamente a las actividades de formación y desarrollo de una cultura emprendedora. Tomando en cuenta lo anterior, el emprendimiento debe plantearse seriamente como una opción profesional real entre los estudiantes, de tal manera que al momento del egreso tengan otra opción más para su desarrollo profesional.

Las universidades deben ser de vanguardia para ello. El pretender obtener un rol mayor en el desarrollo de una cultura emprendedora, implica más que sólo el apoyo de emprendimientos a través de programas que cumplan tales objetivos. Por lo tanto, es de vital trascendencia, buscar alternativas a partir de la enseñanza desde las carreras, que fomenten una real formación entre los estudiantes como verdaderos emprendedores que funjan como generadores de cambio en nuestra sociedad.

Está demostrado que las universidades deben incorporar en sus misiones elementos integrantes de la cultura emprendedora que promueven la comprensión y promoción de la misma, tanto en su cuerpo docente como en el personal de apoyo, generan en su comunidad estudiantil un mayor interés por lograr una educación integral (Urrutia 2013).

La temática de la cultura emprendedora en las universidades no solo debe ser transversal, sino, envolvente. Se debe respirar, sentir la cultura emprendedora en cada hora de clases y los pasillos de los centros de estudio. La creatividad debe ser la aliada principal para abolir la enseñanza monótona y repetitiva, a fin de hacer de las aulas de clase sitios tan interesantes y motivadores como lo son las redes sociales y tantas otras aplicaciones cibernéticas que fascinan a nuestra juventud.

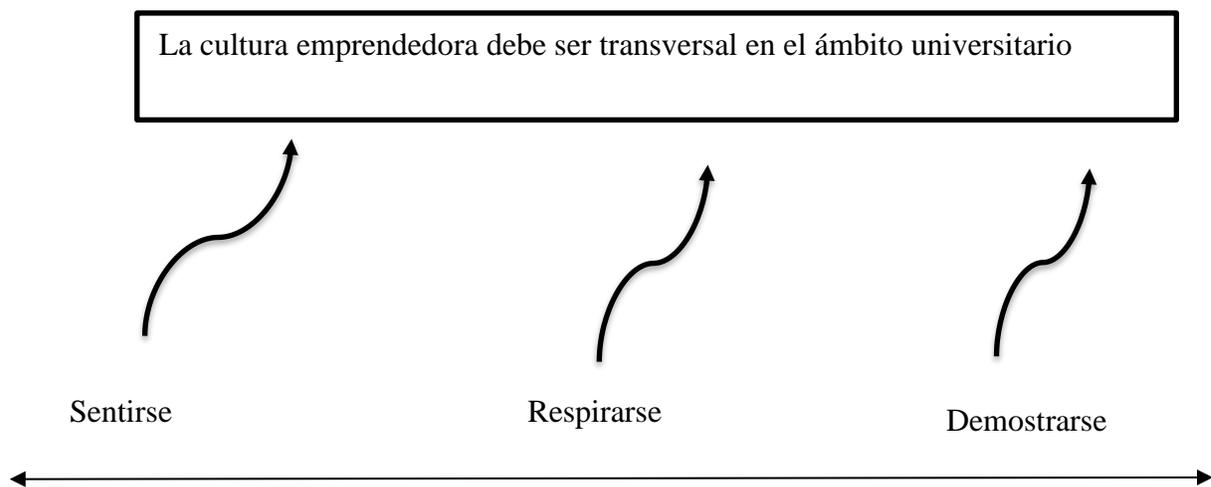


Figura 14. Cultura emprendedora universitaria, Autoría propia.

A la fecha hemos avanzado en las instituciones educativas universitarias, no en la cantidad y calidad de las acciones emprendedoras que necesitamos, pero los esfuerzos se han realizado.

Para seguir por este camino, es necesario fortalecer la acción emprendedora, cuidando que el tema del emprendimiento no se utilice como un elemento más del marketing para captar nuevos alumnos-clientes. Al cuerpo docente le toca jugar un gran papel primordial en esta tarea, si entendemos que además de facilitar el aprendizaje y destrezas en determinadas áreas del conocimiento, es imperativo que transmitan excelentes valores y motiven a sus estudiantes a superar la mentalidad de copia y pega.

Los estudiantes por su parte, deben filosofar sobre la vida, sus talentos y aspiraciones. Aprobar exámenes a base de memorizar conceptos y repetir paradigmas, no debe ser la prioridad.

El estudiantado debe tener como objetivos: adquirir conocimientos y generar nuevos mediante la investigación, pero sobre todo auto-realizarse integralmente. Si así lo hacen obtendrán buenas calificaciones en la universidad y principalmente en sus proyectos de vida, desarrollando cada una la cultura emprendedora de su ser y de los que les rodean.

Lo que se recomienda para el desarrollo y promoción de la cultura emprendedora universitaria, es que la formación emprendedora esté dentro del plan de estudios y para todas las áreas del conocimiento, ya que no da margen a elegir si participan o no los estudiantes en este tipo de actividades; esto permite que adquiera habilidades, capacidades y mente emprendedora como parte de su formación en la Institución.

Rothermael et al. (2007), Ruiz, Cabeza y Briano (2012) señalan que el emprendimiento universitario es el corazón del sistema de innovación universitario, que genera la transferencia de conocimiento y tecnología, a través de intermediarios tales como oficinas de transferencia de tecnología y la creación de incubadoras o parques científicos que finalmente generan las empresas de nueva creación.

En la actualidad, las universidades deben comprometerse con la formación de estudiantes con espíritu emprendedor. Si no se comprometen y no actúan como universidades emprendedoras están condenadas a no prosperar en el entorno que existe hoy en día en nuestra sociedad (Sooreh et al., 2011, Ruiz, Cabeza y Briano, 2012).

Autores como Salamzadeh et al. (2011), resalta la importancia de implantar programas en las universidades en los que se desarrollen capacidades empresariales, que se fomente la cultura emprendedora, se dispongan de recursos para la su ejecución, se practique la metodología que enseñen a sus alumnos a aprender a emprender (Ruiz, Cabeza y Briano, 2012). Con el objetivo, de formar personas con habilidades y capacidades emprendedoras, que desempeñen papel activo en el ámbito socioeconómico del país en el progreso y la cohesión social.

Cada institución educativa tiene un modelo educativo con sus características propias; sin embargo, es necesario que las autoridades que dirigen las Instituciones de Educación Superior y que son los que toman las decisiones importantes, consideren que la cultura emprendedora es parte de la formación de sus estudiantes, esto podrá facilitar la labor. (Urrutia, 2013).

Bajo el prisma del aprendizaje a lo largo de toda la vida se entiende que las competencias, en este caso de la capacidad de iniciativa o iniciativa emprendedora, se van adquiriendo en diferentes ámbitos, pero se asume que el ámbito educativo formal tiene una función preponderante y, por ello, se prima este ámbito como sujeto esencial para el fomento de la cultura emprendedora de las personas, y, por lo tanto, de la sociedad.

Para promover y fomentar la cultura del emprendimiento dentro de las universidades, se coincide en que la mayor limitación que se percibe es la falta de voluntad institucional y desarticulación para desarrollar la política pública de emprendimiento, debido a la ausencia de obligatoriedad. De igual forma hace falta implementar estrategias que propendan por el fortalecimiento del ecosistema de emprendimiento al interior de las Universidades y en la región.

En cuanto a las estrategias didácticas de fomento de cultura de emprendimiento, las universidades han diseñado e implementado cursos disciplinares dentro de los currículos de los diferentes programas académicos, planes de negocios como opción de trabajo de grado, actividades como charlas, conferencias y conversatorios; cursos electivos, módulos de emprendimiento dentro de los cursos obligatorios y blogs; por actividades de ruedas de negocios, convocatorias de ideas y planes de negocios, simposios, seminarios y aulas virtuales; no se utilizan simuladores de negocios ni objetos virtuales de aprendizaje.

Pese a las acciones acertadas antes descritas, la universidad en pro de la desarrollar la cultura emprendedora en dichas casas de estudio debe orientar el diseño e implementación de modelos de la cultura emprendedora universitaria que tengan los siguientes factores claves: conjugar una persona (**quién emprende**), una acción (**qué emprende**) y un proceso (**el cómo se emprende**).

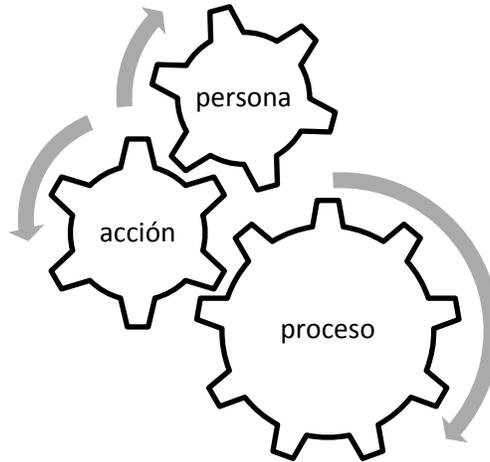


Figura 15. Factores claves del modelo de cultura universitaria, Autoría propia.

En este orden de cosas, el ámbito educativo debe educar desde la perspectiva de la promoción de la cultura del emprendimiento, personas con iniciativa, en la medida que todas las personas somos emprendedoras en potencia, es decir, seres capaces de desarrollar (y explotar) la reflexión, la creatividad y la innovación. Somos personas emprendedoras en diferentes ámbitos: personal, social y profesional.

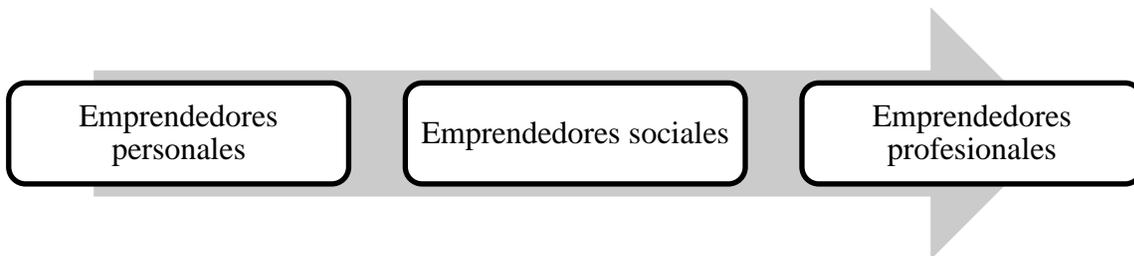


Figura 16. Los ámbitos emprendedores para el fomento de la cultura emprendedora universitaria, Autoría propia.

Por ello, el ámbito educativo debe introducir el aprendizaje en el propio sistema educativo, promover el conocimiento de la propia cultura e identidad, potenciar la asunción de la responsabilidad sobre las propias acciones, desarrollar la creatividad; y alinear valores coherentes con la capacidad de iniciativa.

Marco estratégico para la promoción de la cultura emprendedora universitaria

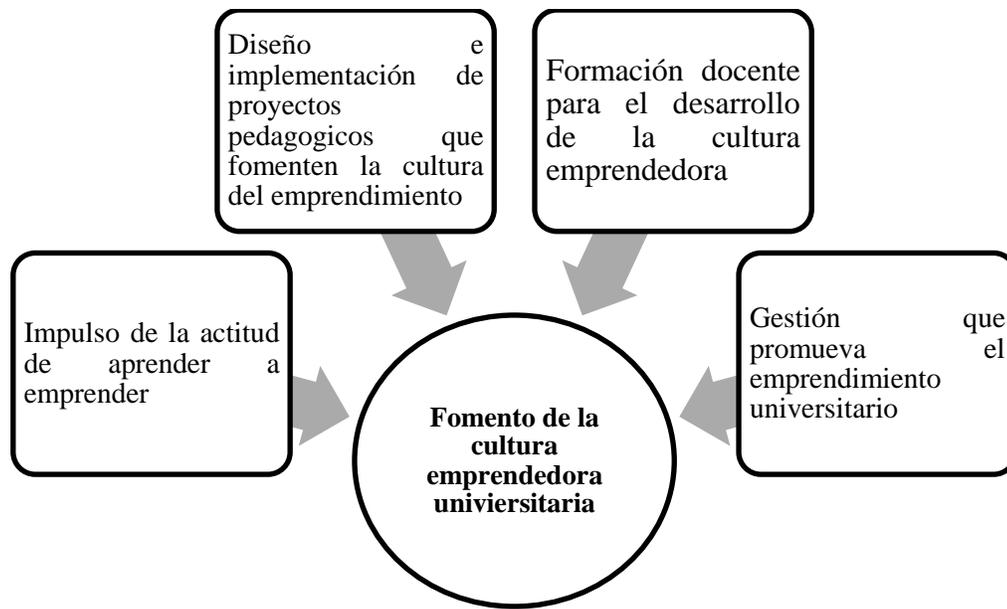


Figura 17. El marco estratégico para la promoción de la cultura emprendedora universitaria, Autoría propia.

Para el desarrollo y fomento de la cultura emprendedora universitaria se deben de tomar en cuenta tres aspectos fundamentales que tienen como aspecto común el fomento del SER emprendedor en cada uno de los estudiantes y el desarrollo de competencias para la vida.

Para lo antes mencionado hay que tener en cuenta la urgente necesidad de: “Impulsar una actitud de aprender a emprender”. Esto no significa, en modo alguno, tratar solo de hacer pequeñas empresarias y pequeños empresarios, reproduciendo en la escuela el espíritu, los lenguajes y las estructuras de mercado. Si no más bien desarrollar competencias para enfrentar riesgos, fracasos, triunfos y retos que en la vida se presenten.

La cultura emprendedora (o sentido de la iniciativa) representa un complejo elenco de habilidades y actitudes que son las que permitirán a las personas enfrentarse de forma creativa a un nuevo entorno cambiante y globalizado.

Teniendo esto en cuenta, creemos que hay que diferenciar dos elementos diferentes, pero complementarios entre sí, sobre la educación dirigida a fomentar la cultura emprendedora. Por un lado, el concepto amplio de educación en actitudes y capacidades emprendedoras para el conjunto de estudiantes (‘non business focus’); y, ese concepto, más específico, de formación dirigida a la creación de una empresa (‘business focus’).

La articulación de medidas complementarias de acompañamiento: proyectos piloto, motivación y formación de los equipos docentes, materiales didácticos / pedagógicos, etc.). La identificación y puesta en valor (reconocimiento social y lecciones aprendidas) de buenas experiencias, e intercambio de información y experiencias con otros ámbitos territoriales.

En palabras de Méndez (2010) se requiere de espacios de formación para el fomento de la cultura del emprendimiento, los proyectos pedagógicos, las actividades institucionales y los proyectos pedagógicos productivos y/o empresariales, relacionados a su profesión constituyen contextos pedagógicos que promueven conocimientos y desarrollan competencias en los estudiantes, a través de las estrategias didácticas y de aprendizaje necesarias para motivar el aprendizaje y su aplicación en contextos reales.

Para estructurar estos contextos pedagógicos es necesario determinar acciones, estrategias y herramientas que apoyen el fortalecimiento de las competencias básicas que consoliden el conjunto de valores, principios y actitudes que caracteriza a la comunidad educativa en el marco de la cultura del emprendimiento.

Este mismo autor expone que dicho marco aporta al fomento de la cultura del emprendimiento cuando: propicia un ambiente didáctico y de aprendizaje centrado en el desarrollo de competencias para la vida y aprendizajes significativos que se puedan materializar en acciones emprendedoras tomando en cuenta el contexto de cada país y las necesidades que demanda.

Así como la planeación, ejecución y evaluación se hace teniendo en cuenta los siguientes aspectos: identificación de necesidades, intereses y expectativas de los estudiantes, planeación de estrategias tanto de enseñanza como de aprendizaje que fortalezcan las competencias básicas y logren desarrollar de manera explícita las actitudes emprendedoras, las cuales son actitudes que el estudiante fortalecerá a lo largo de su proyecto de vida.

La comunicación efectiva con los estudiantes para retroalimentar el proceso y realizar los ajustes necesarios, definición de criterios de evaluación orientados a evidenciar las competencias básicas y ciudadanas y las actitudes emprendedoras de los estudiantes.<sup>4</sup>

#### ***2.4.5.3 Concepción de una nueva pedagogía.***

### **Diseño e implementación de proyectos pedagógicos**

Para la implementación de una cultura del emprendimiento, los proyectos pedagógicos son uno de los ambientes propicios para articular ideas innovadoras que respondan a necesidades identificadas en el contexto y constituyan una oportunidad para desarrollar prácticas enfocadas hacia el logro de un propósito colectivo.

Contribuyen a fomentar la cultura del emprendimiento cuando: desde el análisis objetivo identifican los problemas que enfrenta la institución educativa y desarrollan oportunidades de mejora; promueven el desarrollo de competencias básicas desde la dinámica de las diversas áreas y el desarrollo de actitudes emprendedoras, acordes con las necesidades y expectativas de la comunidad (Méndez, 2014).

---

<sup>4</sup> La cultura del Emprendimiento en los establecimientos educativos. 2011 Ministerio de Educación Nacional. Colombia [http://www.mineducacion.gov.co/1759/articles-307150\\_archivo\\_pdf\\_guia39.pdf](http://www.mineducacion.gov.co/1759/articles-307150_archivo_pdf_guia39.pdf)

Se planean teniendo en cuenta fases, actividades y estrategias pedagógicas adecuadas e intencionadas hacia el logro de los objetivos propuestos; los estudiantes participan en la realización de las actividades, ejerciendo el liderazgo y el trabajo en equipo necesarios para orientar o encaminar las acciones de acuerdo con el plan establecido; comprometen procesos de seguimiento y evaluación del desempeño de cada actor involucrado y la pertinencia e impacto en la comunidad.

### **Formación docente para el desarrollo de la cultura emprendedora**

Tomando como base conceptual que la cultura del emprendimiento es una manera de pensar y actuar, a través del aprovechamiento de oportunidades, del desarrollo de una visión global y de un liderazgo equilibrado, cuyo resultado es la creación de valor que beneficia a los emprendedores y la sociedad.

Lo antes descrito genera un cambio paradigmático que toca directamente el ser de los actores involucrados, tanto de los docentes como los estudiantes y la comunidad en general.

De acuerdo a eso, la formación docente para el fomento de la cultura del emprendimiento se convierte en un proceso de crecimiento académico, de manera que en el ejercicio docente se desarrollen prácticas metodológicas, enfoques y estrategias didácticas que medien exitosamente en la formación de estudiantes proactivos, motivados para asumir la actividad emprendedora como una opción de vida para su futuro personal, profesional y social.

Desde esa perspectiva los docentes tendrán entonces, un rol significativo y trascendente en el apoyo, acompañamiento, seguimiento y de los emprendedores que se formen en las universidades, que tengan como prioridad el desarrollo y fomento de la cultura emprendedora en su formación integral. (Gómez y Ríos, 2012, pp.65-82).

Es urgente que los docentes veamos la educación, la pedagogía, el currículo, y la didáctica con nuevos ojos con la finalidad de lograr una profunda transformación en nuestro sistema educativo, de tal manera que los estudiantes se conviertan en emprendedores de la vida y para la vida.

Es necesario que la universidad, como agente formador y transformador, ayude a los individuos a participar de un proceso de “acción emprendedora”, reconociendo sus intenciones, pensamientos, expectativas y creencias personales, así como las limitaciones de su entorno.

Es necesaria una mirada distinta para no educar sobre emprendimiento sino para el emprendimiento, y para que la educación se refleje en un cambio de trayectoria de los individuos emprendedores, y no, como hoy, en individuos con habilidades y conocimientos de emprendimiento. En esta nueva mirada cuatro variables: el emprendedor, la acción emprendedora, el entorno y la formación.

Debe despertarse la vocación emprendedora en el profesorado para formar seres humanos que cada día mejoren su calidad de vida, tal y como lo expresa Urrutia (2015) "ser persona

empresarial para mejorar la calidad de vida", así debe ser el rol del docente emprendedor el de un mediador biopedagógico, en el marco de los nuevos paradigmas educativos.

Por su parte, Maturana y Vignolo (2001) dice que cada ser humano puede aprenderlo todo según cómo aprendamos a vivir, así sería la forma en que viviremos. Si nos respetáramos a nosotros mismos y a los demás, tendremos una mentalidad más abierta para aprender lo que queramos, y hacer lo que tendríamos que hacer en cualquier momento, debido a que seríamos capaces de aprender todas las técnicas, ejercicios, y el conocimiento que existe en cualquier biblioteca, o que pertenece al bagaje intelectual de un docente, y lo buscarían cuando lo necesitasen.

Incluso, el autor afirma que, si el conocimiento que los aprendientes necesitasen no existiera, ellos mismos lo crearían. Desde el punto de vista de la: los docentes podrían enseñar todo a través de los sentidos, acercándose a cada persona, a los otros, y al entorno desde el cuidado, y la cultura de la ternura, la cual promueve la sensibilización, el compromiso, los valores, la participación, y la cooperación. En la cultura de emprendimiento cada ser aprendiente merece ser respetado y concebido desde su esencia misma, cuidado que causa preocupación, y despierta nuevamente en nosotros el sentimiento de la responsabilidad y el interés por aprender. Este novedoso sistema de aprendizaje incentiva al docente a entender a los aprendientes desde su integralidad, mente, cuerpo y espíritu, y voz propia que vale la pena ser escuchada.

El docente debe re-encantar en sus aprendientes el amor por adquirir nuevos conocimientos por medio de la palabra amable, la sonrisa, el agradecimiento, mirarlos a los ojos, ofrecerles ayudas ajustadas, buscar la orientación adecuada, potenciar la cooperación, y permitir el empoderamiento de los aprendientes la autorreflexión, la co-reflexión, el pensamiento reflexivo, crítico, creativo.

Es decir, el proceso de aprender a aprender o a veces incluso desaprender. Este proceso nos permite volver a ser aquellos niños que fuimos que queríamos saber el *porqué* de todo, despertando el espíritu emprendedor en cada uno de los aprendientes desde la perspectiva de la cultura del emprendimiento.

Desde esta nueva perspectiva es primordial eliminar la idea errónea que el docente es quien tiene la palabra, el dominio del conocimiento y el estudiantado no lo tiene. Todo lo contrario, el comprender que tanto docentes como estudiantes poseen conocimientos y saberes, que son diferentes y complementarios, porque implican experiencias de vida, y se amplía nuestra visión del mundo al compartir nuestras opiniones sin hostilidad.

Fradera y Guardans (2008) están convencidos que formar en las emociones y los sentimientos genera la suficiente motivación para actuar correctamente. La biopedagogía permite desarrollar, dentro y fuera del salón de clases, aprendizajes más sociales y humanos, que, a mediano o largo paso, por medio de la emotividad, la empatía, el afecto y la expresión de las emociones pueden contribuir a la elaboración de conocimientos de gran importancia para las comunidades aprendientes, y el auténtico aprendizaje.

Varios autores como Gibbs (2004), Kurarko (2004), Ruiz, Cabeza y Briano (2012) destacan el papel de las universidades como formadoras y educadoras de personas con un espíritu emprendedor. El rol que asume el docente influye negativamente en el fortalecimiento del espíritu empresarial en los estudiantes, la percepción positiva del estudiante sobre sí mismo en cuanto a su perfil emprendedor y sus aspiraciones empresariales sí influye positivamente en el desarrollo y fortalecimiento de sus competencias emprendedoras

Para Blenker et al. (2004), las universidades actualmente deben ser universidades modernas donde interactúan los centros de investigación con los profesores, con el objetivo de busca de soluciones a los problemas y necesidades reales del mercado y el medio ambiente. El término de universidades modernas, describe a las universidades que incorporan la generación de conocimiento como segunda misión de la misma, y se enlaza la enseñanza y la investigación científica (Etzkowitz, 1988). Por ello, se plantea que el conocimiento generado por la universidad era valioso.

Sobre la base de las ideas expuestas cabe señalar que el quehacer docente desde la perspectiva de la cultura emprendedora debe replantearse para dar paso al docente como promotor del emprendimiento y formar a los jóvenes emprendedores.

De acuerdo a esto, el docente debe identificar las expectativas del estudiante, tanto desde la perspectiva académica como desde la perspectiva del emprendimiento. Construir un ambiente que propicie interés y confianza en el estudiante alrededor del emprendimiento como opción de vida. Así también planear proyectos que promuevan el emprendimiento, como un elemento transversal en el marco del plan educativo.

El docente debe seleccionar escenarios, herramientas y métodos de trabajo y coordinar eventos y actividades específicas relacionadas con el emprendimiento, para: desarrollar competencias empresariales, elaborar planes de negocio como requisito académico, dar a conocer programas que promueven el emprendimiento. Apoyar, orientar y recomendar al estudiante para que avance en su proceso emprendedor, vinculando el núcleo familiar del estudiante al proceso de promoción del emprendimiento.

Atendiendo a estas consideraciones las características del docente como promotor del emprendimiento deben de distinguirse por su capacidad de inspirar confianza y credibilidad. Así como lograr motivar al estudiante para que vea en la actividad emprendedora una opción de vida para el futuro.

De igual manera, debe tener iniciativa, ser innovador y flexible, lo que le permite sobresalir como docente que impulsa proyectos que promueven el emprendimiento, sin sacrificar la agenda académica que le corresponde desarrollar. Un docente reconocido, apreciado y exitoso que cultive el emprendimiento desde su SER para poder promoverlo en sus estudiantes.

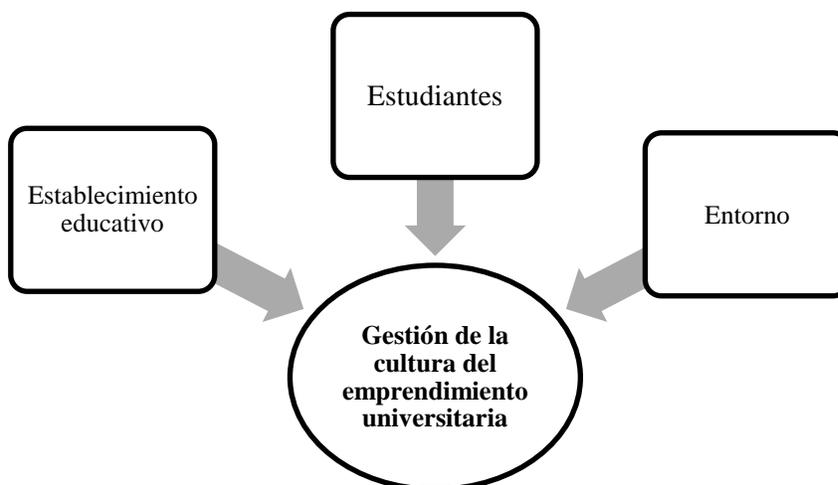
### **Gestión que promueva la cultura emprendedora universitaria**

La universidad para promover la cultura universitaria debe tener en cuenta las relaciones entre la universidad y su contexto, y especialmente entre esta y la sociedad y entre la misma

y el sector público han sido objeto de análisis, probablemente, desde que la actividad se presentó como una nueva opción de vincular la estructura institucional universitaria y la fuerza estudiantil/profesional con el entorno profesional.

Para promover la cultura del emprendimiento desde la gestión universitaria, deben dinamizarse los ideales, valores y principios que la identifiquen y proyecten hacia la consecución sostenida de los procesos en metas y de resultados. Con un enfoque orientado a la dinamización y consolidación de una cultura del emprendimiento. (Méndez, 2010)

En ese sentido, la cultura del emprendimiento desde la gestión universitaria como parte de la sociedad debe considerarse el eje articulador<sup>5</sup> entre el establecimiento educativo, los estudiantes y el entorno. Representa el contexto donde se crean las rutas necesarias para relacionarse con el entorno social, productivo y cultural con el cual debe interactuar permanentemente el establecimiento para desarrollar propuestas que hagan viable su proyecto.



*Figura 18. La gestión universitaria eje articulador para la promoción de la cultura del emprendimiento, Autoría propia.*

Los procesos de gestión de la comunidad se enmarcan en la atención a todos los grupos poblaciones, la prestación de servicios a la comunidad, la participación de los docentes, estudiantes, toda la comunidad universitaria.

En la perspectiva de establecer y consolidar una cultura del emprendimiento, esta gestión debe liderar, entre otras, las siguientes acciones: Participación activa en los procesos de deliberación y consenso del horizonte institucional, de tal manera que los sueños y expectativas en torno a la generación de una cultura del emprendimiento entre los miembros de la comunidad educativa se materialicen en ideas y proyectos concretos.

---

<sup>5</sup> La cultura del emprendimiento, Colombia. Recuperado de: [http://www.mineduacion.gov.co/1759/articulos-307150\\_archivo\\_pdf\\_guia39.pdf](http://www.mineduacion.gov.co/1759/articulos-307150_archivo_pdf_guia39.pdf)

Crear un clima organizacional donde la sinergia entre las personas permita emprender acciones de mejora que apoye el proyecto educativo institucional.

Igualmente, la comunicación que favorezca la participación activa de la comunidad institucional y el aprovechamiento de diversas oportunidades de mejora y crecimiento, así como, la generación de alianzas y convenios interinstitucionales que apoyen los propósitos del establecimiento educativo y brinden soporte a sus procesos.

Esta gestión universitaria debe alinearse hacia la creación y consolidación de una cultura del emprendimiento que debe evidenciar: un proyecto educativo institucional con visión y proyección, que se anticipe a los cambios y permita posicionar una imagen en términos de gestión y resultados con elementos claramente diferenciadores y significativos.

Para ello, debe tenerse claridad y despliegue institucional de su razón de ser y su proyección en el corto y mediano plazo, con un enfoque orientado a la dinamización y consolidación de una cultura del emprendimiento. (Méndez, 2010).

Por eso este autor propone que debe contarse con un equipo directivo que inspira, orienta y mantiene una visión prospectiva de la dinámica institucional, motiva y administra de manera eficiente los procesos, así como un adecuado ejercicio de mejoramiento permanente de los procesos en términos de planeación, ejecución, evaluación y ajustes, de tal manera que toda acción se realice con alto grado de conciencia y compromiso.

En palabras de este autor, la gestión para promover la cultura del emprendimiento, debe aprender a actuar con conocimiento, experticia y proyección, generando elementos diferenciadores que hagan demostrativo su modelo de gestión emprendedora.

Así como definir un enfoque de plan estratégico donde de manera explícita se establezcan objetivos y metas a corto, mediano y largo plazo, que permitan pasar de la intención de fomentar una cultura del emprendimiento a la ejecución de acciones en esta línea. Identificar las áreas centrales que van a orientar la gestión y determinar en el horizonte institucional el propósito estratégico de fomentar la cultura del emprendimiento.

En conclusión, se debe re direccionar la gestión universitaria para promover la cultura del emprendimiento de manera tal que se fortalezca el papel de la universidad como promotora del emprendimiento, acercarse a la sociedad, y no solo de palabra y eventos, sino que acuda y atienda a la base de la necesidad emprendedora de la población en todos los sectores.

## **2.5 Posicionamiento**

### **2.5.1 Definiendo la cultura.**

La palabra y el concepto “cultura” puede tener para cada persona un contenido muy distinto. Para ello, se invita a reflexionar sobre algunas preguntas:

- ¿Qué entendemos por cultura (tanto el informal como el formal)?
- ¿Sobre qué se basa la cultura?
- ¿Cómo se reproduce y se mantiene la cultura?
- ¿Conflictos entre las distintas culturas?
- ¿Coherencias y articulaciones entre las distintas culturas?
- ¿Cómo podemos aprovechar las diferentes culturas para la transformación de nuestra realidad?

Estamos acostumbrados a pensar en “la cultura”, como una unidad homogénea. No obstante, cada grupo o comunidad tiene su propia forma de identificarse; esta organización humana tiene objetivos (cultura) y fines más o menos comunes, se demuestran sentido de solidaridad y ejecuta acciones comunes para el logro de objetivos. Por tanto, llegan a formar percepciones compartidas, rituales, símbolos, valores y normas que generalmente son aceptadas por todos los miembros de dicha comunidad.

La universidad es un tipo de cultura en la cual se comparten valores para educar y se construyen formas en el marco de una profesión o profesiones. Construimos y nos construyen, una forma concreta en que seremos humanos interactuamos con el grupo social en que nos formamos. Estas relaciones se dan en un entorno físico, este a su vez se articula (ese grupo) con el resto de la sociedad, tanto en su práctica como en su concepción. Los valores seleccionados para fines de esta investigación son:

- Integridad
- Visión global
- Trabajo en equipo
- Compromiso Social
- Sentido Humano
- Innovación
- 

Para fines de este estudio consideraremos el tema de cultura como a la cosmovisión de un grupo, que es parte de una naturaleza en específico y se dinamiza a través de relaciones y distintos elementos, comportamientos que son compartidos y transmitidos en ese grupo humano. Para Armengol (2001) la define como:

La cultura es el conjunto de valores, creencias y principios que guían la actividad de una organización y la diferencian de las demás. Hablar de cultura organizacional es reconocer que en el seno de cada centro existe una estructura organizativa, formas de interrelación, prácticas de actuación y sistemas de creencias, tradiciones, valores y símbolos que conforman una determinada manera de actuar y una realidad de significados peculiares e idiosincrásicos.

Esto manifiesta que la cultura refiere a distintas utilidades ya que nos orienta las relaciones sociales. Es la guía que nos permite movernos con seguridad en el terreno social. Si podemos interpretar correctamente sus claves, podemos reaccionar en forma adecuada ante las situaciones sociales que se nos presenten.

En cambio, hay culturas que existen entre los distintos elementos. Esto es un aspecto novedoso en las distintas definiciones porque recoge la parte de espíritu de desarrollo, de

necesidad de invención, de creación humana. Incluye la voluntad de transformación de la realidad, de que las relaciones entre las personas y las relaciones entre la sociedad y el resto de la naturaleza sean cada vez más humanas y humanizantes. Aceptar las diferencias de cada uno de los miembros de una comunidad para construir una sola puesta en común, eso se definiría como parte de una cultura.

En otras palabras, se debe concebir la historia de la organización y del centro, tanto en su configuración, como en su desarrollo y, en su situación actual y coyuntural. La mayoría de las claves de la interpretación y del conocimiento de los códigos para analizar y conocer el porqué de la situación actual de una organización y de un centro están en su pasado. Por eso la historia y su evolución, como expresa Santos Guerra (1990) debe ser uno de los indicadores más importantes a tener en cuenta en el análisis y la investigación cualitativa de una organización.

La cultura representa el equilibrio social. Tomando en consideración que no es útil solamente para mantener nuestra vida dentro de las normas establecidas por el grupo, también el manejo, el conocimiento de nuestra cultura nos ayuda cuando queremos introducir cambios, sabiendo qué efectos "colaterales" puede tener que aceleren la aceptación de un cambio, o que lo aíslen, lo bloqueen, ridiculicen... Nos ayuda a prevenir las posibles reacciones personales y sociales ante nuevas situaciones. Es una oportunidad para la Universidad nicaragüense analizar qué tipo de relaciones está desarrollando para la promoción de la cultura emprendedora y que nuevos retos y desafíos debe asumir para enfrentar las demandas de la sociedad actual, en cuanto a la formación de profesionales. Puesto que el desarrollo de este eje debe ser transversal e integral en la organización.

Como se fundamentó existen dos grandes perspectivas o enfoques diferentes a la hora de abordar el concepto de cultura organizativa:

La cultura entendida como variable organizativa: la cultura como algo que tiene la organización. Dentro de este enfoque se podrían diferenciar dos líneas de investigación bastante diferenciadas: la cultura entendida como variable externa y la cultura entendida como variable interna.

Considerando de esta forma la cultura como variable interna crea las bases para el análisis del tipo de funcionamiento de la organización educativa, por esta razón se integra al proceso de investigación aquellos factores que se deben atender para el cambio y la mejora institucional tales como:

- Uso de metodologías tradicionales para la planificación, implementación y evaluación del emprendimiento.
- En qué medida el emprendimiento es concebido como un tema coyuntural y a los profesores no les gusta participar por no salir de la rutina.
- Poca importancia al trabajo en equipo bajo un enfoque de complementariedad.
- Carencia de estímulos, incentivos y tutorías para el desarrollo de investigaciones en temas de emprendimiento.
- No se cuenta con modelos de alianzas para la realización de las prácticas profesionales.

- Poca vinculación de acciones de emprendimiento a niveles externos relacionadas con el perfil de la carrera.

Además de ello, también se hará énfasis en los directivos de la organización, pues no puede haber mejoras para el cambio en una organización, si no se cuenta con líderes comprometidos para el cambio, evidentemente esto influirá ya sea positiva o negativamente y generará resultados que permitan conocer la situación real de la organización.

Es importante mencionar que, esto puede ser un arma de doble filo, como se dice popularmente, debido a que se puede conocer si el tipo de cultura que se manifiesta se ha justificado a través de un régimen donde se privilegie intereses particulares, y otra sobre las bases del miedo, donde se moldeen mentes obedientes y cuerpos disciplinados para analizar la norma social. Cambian los actores y sus estrategias, eufemismos y metáforas engañosas, pero no cambian sus falsas premisas, promesas y “buenas intenciones” en apoyar a los que más requieren apoyo. Tampoco cambia la naturaleza de su dominación (Souzza, 2009). Por ello, estudiar la cultura en la Universidad desde lo interno será un objetivo primordial de esta investigación para conocer los diferentes comportamientos de sus miembros y los elementos que configuran en ella.

Además, considero que dentro de la misma Universidad existe micro culturas derivadas de la gran cultura institucional. Donde cada uno de sus miembros se relacionan bajo una dirección común. En la UNAN-Managua es fundamental aplicar este tipo de análisis (Cultura como variable interna) ya que convergen diferentes actores docentes, estudiantes, administrativos, autoridades y desde cada realidad se pueden determinar el nivel de incidencia y compromiso hacia la cultura institucional. Cuya característica de estar dentro de las instituciones de carácter público y al servicio de la sociedad nicaragüense, de igual forma, ser la universidad que tiene la mayor cantidad de estudiantes, se valora como una de las más importantes del país.

La cultura es una forma concreta de la interacción humana, en un lugar determinado, en un tiempo específico. De tal forma, que nuestra participación en una cultura en específico nos identifica como miembros de un grupo específico (relación con un territorio) y en el tiempo (relación con la historia). Nadie puede ser persona sin estas concreciones, y estas no nos convierten en comunidades mejores que otras, simplemente cada quien tiene su forma de pensar y actuar en un sistema determinado.

La Universidad en sí misma es un tipo de cultura, y los actores donde ella converge dinamizan diferentes formas culturales que cada uno de sus miembros adopta o se conforma. En el caso de la UNAN-Managua integrada por sus diez Facultades en sus extensiones territoriales, ya que alberga casi treinta y cuatro mil estudiantes, aproximadamente mil doscientos profesores, unas ciento cincuenta personas en los puestos de dirección y más de unos mil quinientos trabajadores administrativos.

De igual forma se integrará a esta investigación cómo se toman las decisiones en la UNAN-Managua, a partir de su estructura y reglamentos de la Universidad orientado por normas y procedimientos específicos para llevar a cabo dichas acciones. Se busca analizar cómo están

percibiendo los miembros de la organización este tema. Pues creemos que lo adecuado es no considerarnos superiores a las personas portadoras de una cultura, sobre las que participan en otra.

En la actualidad la cultura universitaria se viene transformando cada día gracias a los avances de la ciencia, la tecnología y los valores de los mismos actores sociales. Pero obviamente dichos cambios, se ven afectados no solo por trámites burocráticos, sino también por las concepciones de los diferentes actores de la comunidad académica. Las diferentes relaciones sociales, los conceptos creados sobre el tipo de educación, el tipo de empleo, la naturaleza, la sociedad, etc., forman una sola red. Cada nudo de esa red se relaciona, tensiona, fortalece o debilita a todos los otros. En la universidad, nos cultivamos, de una forma u otra, nos formamos. La relación con el medio, con la naturaleza, no debe ser de dominio sino de integración con ella. No somos externos al medio, somos parte de la vida que existe en ese lugar y en ese tiempo que quiere y necesita desarrollarse para seguir existiendo. Por tanto, implica aprender a desaprender en escenarios organizacionales cambiantes y complejos.

Al respecto, también se indagará sobre los elementos positivos que están presentes en la UNAN-Managua para promover una cultura emprendedora tomando como referencia la actitud, la competencia emprendedora, elementos para el fomento de la cultura y los modelos de alianzas.

### **2.5.2 Modelo de cultura seleccionado para la investigación.**

Después de haber realizado la lectura de diferentes planteamientos, entre los que se destaca la cultura desde una perspectiva sistémica, con base en la participación, colaboración y el compromiso, este último expuesto por Municio (1992). Este autor considera que el trabajo en colaboración es un elemento fuerte que integra, da crecimiento, e impulsa a los miembros de una organización. Al mismo tiempo, se reconocen los distintos aportes y participación que las personas hacen al proceso de determinada cultura y esto motiva a descubrir las potencialidades individuales para formar la colectividad. Esta propuesta, permite que todos los equipos de personas trabajen en paralelo, cada uno por su lado sobre la base de sus conocimientos y cualidades. Se considera que es un elemento propicio para la promoción de una cultura emprendedora, pues no solo se concebirá el emprendimiento como una moda, sino una forma de pensar y actuar, una forma de vida. Además, permitirá que en cualquier momento los distintos agentes intercambien información, maneras de trabajar, experiencias tanto de manera formal como informal.

La concepción de la cultura desde el modelo sistémico requiere de compromiso de todos los miembros de la organización. Desde mi punto de vista, considero que en la UNAN-Managua, necesitamos hacer la práctica de actuar en colaboración, para no dividirnos en personas cultas y personas incultas, o altos funcionarios con posgrados y trabajadores administrativos. En este sentido, se conoce de manera ordinaria que hay personas que manejan ciertos aspectos magnificados de la cultura y otras que no lo manejan, vemos que nadie domina en la totalidad de los elementos de su propia cultura. El especialista en Medicina no domina el proceso de fabricación de un producto de metal, o el Ingeniero Industrial los procesos de psicología evolutiva del ser humano. Cada profesional maneja, modifica y transmite una parte de la

cultura, y la cultura total reside, vive y se expresa en todas las concepciones y acciones de las diversas personas que componen ese grupo.

Formar una cultura sistémica crea nuevas oportunidades para cualquier organización, puesto que permite descubrir los potenciales de los diferentes elementos y artefactos culturales y destrabar los mecanismos que lastran los avances de una institución. Esta invita a los actores a que se atrevan, a que se equivoquen, a que emprendan, a retar las tradiciones, a diseñar nuevos cursos de acción, a imaginar el futuro con ambición, a comprometerse con el mundo y mirar los problemas como un punto de partida para encontrar alternativas, etiquetándolos como retos, desafíos y oportunidades. Solamente siendo consciente y comprometidos con el contexto donde vivimos podemos crear invenciones que nos permitan desarrollarnos a nivel personal y comunitario desde un enfoque de la colaboración.

Desde nuestro espacio UNAN-Managua, contribuimos con ello a poner en manos de las personas, y en especial de los estudiantes, las herramientas para desplegar su talento, su vocación, su compromiso y sus deseos de superación. Basado en nuestro propio liderazgo, en los héroes, los rituales, símbolos, artefactos culturales como recurso vital para transformar la realidad, motivando a otros actores tanto a nivel interno como externo a que se unan en esta tarea académica de transformación social.

### **2.5.3 Definiendo qué es emprendimiento.**

El emprendimiento representa una nueva forma de concebir la vida de una manera más amplia, viva y armónica. Es el proceso creativo, dinámico y equilibrado que surge a partir de los diferentes cambios y necesidades ya sean personales o colectivas.

Al mismo tiempo se puede decir que el emprendimiento es una forma de ser y pensar de manera consciente, integrando diferentes elementos de la vida misma y su interrelación con otros elementos que existen. Pero existen diversas formas de emprender y los resultados construyen las distintas maneras en que se puede contribuir al desarrollo social. Cada emprendedor aporta una visión de la realidad, cada quien tiene su propio camino o forma de ver oportunidades, otros enfatizarán y se especializarán en otros aspectos, lo importante es cada individuo reconozca su fuerza interior para ser integrada a una perspectiva más global.

Dentro de este marco conceptual el emprendimiento se da por el desarrollo de una actitud emprendedora, por tanto, los modelos y concepciones que construimos como representación cognitiva aportarán significativamente a la acción de emprender. Por eso, desde esta investigación, se concibe como un constructo cultural, que depende de los factores de motivación o resistencia de una comunidad y de las concepciones, métodos, formas de relacionarse, sus decisiones para desarrollar el emprendimiento.

Para Casco (2015) el emprendedor lo concibe como aquella persona que domina sus prácticas de la escucha para descubrir sus sensibilidades, deseos, necesidades y aspiraciones; esa persona hábil que declara un nuevo futuro. También se denomina a la capacidad de conocer y gestionar las emociones propias y ajenas está en la base del éxito de cualquier iniciativa. Esta condición nos viene dada y sobre ella podemos trabajar para ensanchar sus límites mediante la autodisciplina, el entrenamiento, el aprendizaje y el crecimiento continuo;

conocer el lenguaje y sus dominios, las emociones humanas y la plasticidad de nuestro cuerpo para transformarnos, crear valor y hacer una diferencia en el mundo. Por tanto, la Universidad es un nicho formador de ese espíritu emprendedor, que sea capaz de desarrollar competencias para coordinar manera efectiva, dirigir y generar resultados y conseguir metas personales y colectivas.

En los planes institucionales de UNAN-Managua el emprendimiento está integrado por ser un eje prioritario que desde la docencia, investigación y extensión se debe implementar. No obstante, en cada una de las áreas, se concibe como una acción operativa desarticulada entre las diferentes funciones, cada oficina le da el tratamiento que mejor le parece, sin tomar en cuenta los diferentes elementos, formas, metodologías, acciones que se requieren para el fomento de una cultura emprendedora en toda la institución.

Por otra parte, para algunas áreas y funciones de la institución, el emprendimiento es abordado como única y exclusivamente a la parte empresarial y sobre este aspecto, unas Facultades están más fuertes que otras. Pues conciben el emprender como una acción de exponer productos o procesos para su comercialización. Es decir, el emprendimiento desde la perspectiva del desarrollo de una actitud es desconocido por muchos actores de la institución. En cambio, la tarea de las universidades de hoy, requiere de personas capaces poner en práctica su formación, hacerlo de la manera más rigurosa, desde el conocimiento de las diferentes profesiones, alejadas de los arquetipos obsoletos que limitan el liderazgo y el emprendimiento.

Por esta razón, se tomará en cuenta las opiniones de los informantes sobre su concepción de emprendimiento. Para fortalecer el debate de este término tan cuestionado y confuso de nuestra praxis académica, ya que uno lo ligan a los procesos de mercado y unos cuantos a un proceso de transformación cultural. Para esto se integra diversas definiciones para orientarnos a nivel teórico y darle un tratamiento desde el enfoque académico.

Por ello, el emprendimiento debe acogerse en el ambiente universitario y en cada uno de sus miembros, que sean capaces de ilusionar, aprender para emprender, capacitados para resolver las tareas que la sociedad actual demanda. Emprender nos lleva a crear conciencia que todos los días se puede crear, y para ello requiere de capacitarnos y dotarnos de conocimientos y herramientas e instrumentos que nos ayuden a transformar nuestra propia realidad y la de los demás.

Las aulas universitarias deben convertirse en espacios de creación o fortalecimiento de la actitud emprendedora. Tomando como punto de partida docentes emprendedores comprometidos con la acción pedagógica que permita la creación de un legado de nuevos cursos de gestión ya sea a nivel curricular y extracurricular para conducir las acciones ya sea para la formación de profesiones, trabajos, iniciativas, organizaciones.

Contar con maestros que motiven a un estudiantado a tener sentido a la organización y el trabajo en equipo como aspecto fundamental de la cultura de la institución, capaces de enfocar metas ya sea personales o colectivas que lleven a la movilización, a la construcción de obras concretas, la formación de valores más justos y solidarios. A fomentar el aprendizaje continuo permanente y de toda la vida, a ejecutar tareas que les contribuya a ser mejores cada

día. Docentes estrategias del emprendimiento que les motive a descubrir, identificar, clasificar y organizar todos los recursos, ya sean estos materiales o talento humano, que tienen a su alrededor para construir desde el presente aportando al futuro. Desarrollando la competencia emprendedora como el abanico de potenciales personales y colectivos que se pueden implementar con base a un liderazgo, fuerte y comprometido que transforme la realidad social.

#### **2.5.4 Fomento de la cultura emprendedora en la UNAN-Managua.**

Contexto nacional. - En Nicaragua el Gobierno de Reconciliación y Unidad Nacional (GRUN) a finales del 2016 impulsa el programa nacional de educación “Aprender, Emprender, Prosperar”. En las que se definen las líneas educativas enfocadas en mejorar la calidad de la educación avanzando de manera integral en el desarrollo humano. Esta nueva iniciativa se pretende sea de calidad, incluyente donde el uso de los avances tecnológicos sean herramientas para la promoción del emprendimiento en los diferentes subsistemas de educación.

El programa conduce a un cambio de actitud donde los protagonistas para que aprendan a desarrollar nuevas ideas de carácter social, de forma innovadora, emprendan y lideren proyectos científicos que generen valor en la cultura, las artes, el deporte y otros ámbitos de la vida. Asimismo, promueven la cultura emprendedora en el sistema educativo nacional, la familia y la comunidad que conlleve el mejoramiento de la calidad de vida de los nicaragüenses.

Los principales lineamientos de este programa se describen:

- Fortalecer las competencias emprendedoras de docentes facilitadores.
- Desarrollar competencias emprendedoras en niños, niñas, adolescentes, jóvenes y adultos.
- Consolidar una cultura emprendedora nacional.

A la fecha el programa está implementándose ya en los sistemas de educación primaria, secundaria a través de la asignatura “Educación para Aprender, Emprender, Prosperar” en el caso de INATEC, a través del desarrollo del curso “Cultura emprendedora. En la Universidad se ha integrado tanto de forma curricular como extracurricular en las que ya tienen experiencias exitosas. Bajo este paraguas nacional, la UNAN-Managua tiene aún más la responsabilidad de crear y hacer sostenible la cultura emprendedora en la comunidad universitaria.

Para efectos de esta investigación se concebirá el emprendimiento desde el fomento de la cultura de una organización educativa. Ya que la acción de emprender, no puede ser solamente el proceso de adaptación y de incorporación de los nuevos productos o servicios al mercado. Si no como el desarrollo de procesos que permitan descubrir las potencialidades de los miembros de una organización y como se puede hacer para crear o fortalecer una cultura emprendedora, a partir de una educación para el emprendimiento, transformando las

relaciones de los miembros de un sistema y cómo esto influye en las otras relaciones con el resto de la sociedad.

Por esta razón, se ha incorporado a esta investigación diferentes elementos claves para promover la cultura emprendedora tales como:

- Plan de concientización sobre la importancia de la cultura emprendedora.
- Formación del profesorado
- Promoción de actividades curriculares
- Estrategias de estímulos, incentivos y reconocimiento para el desarrollo de investigaciones.
- Promoción de modelos de alianzas a nivel externo.

No obstante, para la UNAN-Managua puede valorarse que el hecho de estar integrado el emprendimiento en los planes y programas no es una ley que se fomente la cultura emprendedora. Ya que se concibe como estrategia de transformación cultural que se implemente para educar en la innovación y creatividad y eso va más allá de papeles.

En la dinámica interna de una organización hay que tener en cuenta los siguientes factores:

1) en primer lugar, las relaciones de poder, como instrumento de transmisión de una cultura (seleccionando a los miembros, realizando un tipo de conducta ellos mismos, potenciando más o premiando un tipo de conducta realizada por los miembros, que es un método eficaz de regular el comportamiento en una organización) y el mecanismo de evaluación y control; 2) también son importantes las estructuras, no sólo de poder, sino también de funcionamiento; 3) el tipo de comunicación, de participación y conflictos que se generan en su relación con la toma de decisiones; 4) el nivel de aceptación y apoyo a los subordinados, a su autonomía, creatividad, conflictividad y capacidad de innovar y arriesgar.

Por otra parte, dentro del proceso de transformación cultural hay menos resistencia cuando todos los miembros de una organización se activan para una puesta en común y colectiva que permita que todos “empujen la carreta” como se dice popularmente. Esto permite un proceso de aprendizaje más integrador y dinámico adaptada a o los cambios que demanda la sociedad. Por tanto, la construcción de una identidad forjada alrededor de los rituales, normas, símbolos, mitos, historias, héroes, red cultural, lenguaje y comunicación y materiales permite que el grupo avance y se consolide en sus formas de relacionarse fortaleciendo los lazos sociales a nivel interno como externo.

Diversos autores confirman que las identidades se construyen a partir de las diferencias, y la UNAN-Managua y sus facultades extendidas en diferentes partes del país tienen distintas formas de reconocimiento y actuación. Por esta razón, reconocer esas características y niveles enriquecerá el alcance de este estudio, ya que son las diferencias, que nos permitirán acercarnos a la unidad. Una unidad creativa, innovadora para crear estrategias concretas para la promoción de una cultura emprendedora.

Es importante mencionar que para el fomento de la cultura emprendedora se debe partir de la visión de una nueva cultura organizacional, en este caso de una nueva concepción de la

gestión universitaria. Para algunos le implicará abandonar sus propias concepciones y adoptar nuevos enfoques, para otros conservar las percepciones ya existentes. Por tanto, se considera que lo fundamental de una cultura no son los elementos en sí mismos, si no la autoconsistencia que le dan las interacciones entre todos ellos en la búsqueda constante de obtener mejores formas para incidir en su realidad. Por ende, no solo se trata de identificar los factores de resistencia hacia una cultura de emprendimiento, si no como los miembros de la organización avanzan hacia motivación, la creatividad y la innovación, pues quienes le dan sentido a la cultura son sus propios protagonistas. Se analizará esta forma de relación como un ente activo que desarrolla los elementos de una cultura y las bases que la sustentan.

### **2.5.5 Caracterización de la cultura emprendedora en la UNAN-Managua.**

El fomento de la cultura emprendedora en la UNAN-Managua se dirige a través de diferentes acciones, involucrando a los distintos actores de la institución. Por tanto, para efectos de esta investigación se profundizará sobre cómo conciben el emprendimiento, sino cómo se está desarrollando la cultura organizacional para dicha promoción que de cómo resultado propuestas para la creación de estrategias que fomenten la cultura emprendedora en la universidad nicaragüense.

Por ello se analizarán las estructuras culturales particulares para que nos revelen los procesos de las personas y de los grupos. Se entrevistará a las autoridades, decanatos, docentes, estudiantes, expertos en emprendimiento donde se investigue sobre la dinámica de participación de los miembros con el fin de que se autoanalicen los elementos característicos de la cultura de su organización o del centro, definiendo los problemas, las causas, generando el consenso sobre la necesidad de una serie de aspectos que sean prioritarios y necesarios cambiar y el compromiso de todos de hacer un esfuerzo por cambiarlos. Ya que miembros de una misma organización pueden tener diversas opiniones respecto a un mismo tema. No obstante, no se trata de ver cuál es la posición fundamental por encima de otras, sino más bien cuáles son los diferentes aportes humanos y como se puede enriquecer la misma institución.

Por tanto, el desarrollo de una cultura emprendedora implica avanzar en nuevas concepciones, actitudes, comportamientos, formas de relacionarse basados en la cultura de la colaboración. Ser parte de un grupo, requiere de la participación y construcción de los modelos, metodologías, acciones desde la colectividad y también del compromiso de desarrollar procesos conjuntos que conlleven a la transformación personal y grupal de una misma unidad orgánica hacia el resto de las culturas a nivel externo. En específico se implementarán las siguientes acciones:

- Definición y caracterización de la cultura: tipo de cultura, toma de decisiones y valores.
- Definición de emprendimiento en la universidad nicaragüense
- Identificación de los factores de resistencia o motivación para el desarrollo de la cultura emprendedora
- Elementos para el desarrollo del emprendimiento.
- Estrategias de mejora para el cambio organizacional.

- Esto permitirá la creación y diseño de una propuesta integral para el fomento de la cultura emprendedora en la universidad nicaragüense.

# CAPÍTULO III: Marco Aplicado

*"El genio se hace con el 1% de talento y un 99% de trabajo".  
Albert Einstein*



### **3.1 Fundamentación**

En este capítulo se describen los aspectos más importantes de la metodología utilizada en la investigación. Se detallan los métodos utilizados para la identificación de la población objetivo y el diseño de la muestra, las técnicas e instrumentos para la recolección y análisis de información y las posibles limitaciones de estas. De igual forma, se expone el trabajo de campo realizado como el proceso de recolección de la información, el procesamiento de los datos y la validez del contenido.

#### **3.1.1 Paradigma de la Investigación**

En este estudio se toman en cuenta dos paradigmas investigativos: el positivista y el interpretativo. Cada una de estas visiones tienen características diferenciales de las demás. Por ejemplo: el positivista hace uso de la estadística para analizar a la práctica mientras que el interpretativo hace más uso de técnicas cualitativas de investigación para conocer la subjetividad de los informantes, además, defiende la realidad como construida por el sujeto conocido y la epistemología del sujeto a conocer, y considera a éste y a su vivencia subjetiva como preceptores y creadores de la realidad.

El paradigma interpretativo nos permite orientar procesos de cooperación científica, tal y como expone Albrecht (2019, p. 45), nos permite desarrollar investigaciones acompañantes:

1. El vencimiento de la problemática de iniciación a través de la orientación de la tarea del trabajo, lo que implica una objetividad del proceso del conocimiento.
2. La ocupación profesional con el punto de vista del informante, que requiere la reflexión continua del propio punto de vista del investigador, para diferenciar entre los objetivos propios del investigador y aquellos de los informantes.
3. El examen continuo de la práctica, utilizando elementos teóricos para la interpretación de las "condiciones exteriores" y las "condiciones interiores" a la voluntad del sujeto actor.
4. La investigación acompañante busca una situación de trabajo en interacciones cognitivas, donde el informante (individuo o colectivo) controla su relato en cada momento, lo que permite la evaluación de la información dentro del propio proceso de conocimiento. Cuando el informante participa al método, la presencia, el trasfondo académico, y la distancia del investigador no desconciertan al proceso de conocimiento, sino que vence el miedo - factor distorsionador - y crea un ámbito de trabajo que se caracteriza por la confianza entre ambas partes: informante-investigador.
5. El compromiso del investigador comienza con el conocimiento del contexto de trabajo, donde ubica su plan de trabajo, dar a discutir con- y aprobar por su contraparte.

Por otra parte, González (2003) desataca algunas características del paradigma interpretativo son:

- Investigación naturalista. Estudia las situaciones ubicándolas en el mundo real, tal y como se desenvuelven cotidianamente.
- Perspectiva holística. El problema es estudiado como un todo y valorado desde un aspecto complejo, donde todas las partes tienen un rol importante, se enfatiza sobre las interdependencias rigurosas.

- Datos cualitativos. Descripción detallada con profundidad y anotaciones directas que recogen las experiencias y perspectivas personales.
- Sensibilidad hacia el contexto. Ubica la investigación en un contexto social.
- Neutralidad empática. La objetividad absoluta es imposible, la pura subjetividad mina la credibilidad: al investigador le apasiona comprender el mundo en toda su complejidad sin anticipaciones, sin actitudes defensivas, sin más fin que comprender.

Por otra parte, es importante mencionar que esta investigación se apoya del paradigma positivista ya que se integra la técnica de la encuesta la que será procesada con el programa estadístico SPSS versión 23. Para la determinación de este tipo de paradigma se tomó en cuenta los siguientes pasos:

- Planteamiento de la hipótesis o preguntas de investigación que se pretende demostrar
- Definición de las variables
- Recogida y recopilación de los datos
- Elección del método estadístico más apropiado. (FUNIBER, 2016, p.7)

### 3.1.2 Preguntas Directrices

Se configura la siguiente pregunta directriz “La implementación de estrategias de cambio cultural mejoran la integración del emprendimiento en la universidad nicaragüense”.

Preguntas a partir de los objetivos propuestos

- ¿Qué entienden por emprendimiento en la universidad?
- ¿Cómo se desarrolla la cultura emprendedora en la universidad nicaragüense?
- ¿Qué factores contribuyen al desarrollo de la cultura emprendedora en la universidad?
- ¿Qué elementos se cambiarían para fortalecer la cultura emprendedora en la universidad?
- ¿Qué estrategias de cambio cultural se deben implementar para el fomento y desarrollo de la cultura emprendedora en la universidad nicaragüense?

### 3.1.3 Variables

Tabla 13: Variables

Tópicos de referencia/Variables	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores
<b>Perspectivas y concepciones</b>	Se entiende la organización como un sistema compuesto de subsistemas en continua	Tipos de cultura	Burocrática Colaborativa Permisiva

<b>ones de cultura</b>	interacción, la cultura es una variable interna más de la organización producida por ella, constituida por supuestos, valores y patrones de significados compartidos por sus miembros y manifestada en rituales, símbolos, normas y artefactos culturales.	Estilos de cultura	Toma decisiones
		Valores	Creencias básicas Percepciones Sentimientos
		Artefactos culturales	Rituales Normas y pautas Símbolos Mitos Historias Héroes Red cultural Lenguaje y comunicación Materiales
<b>Emprendimiento</b>	Cultura emprendedora es el conjunto de acciones destinadas a que los miembros de una organización integren a sus creencias, costumbres, valores y conocimientos que se aprenden, y que por lo tanto son educables, nos permite desarrollar nuevos estilos de vida, a través del fomento del espíritu emprendedor como el modelo vital y profesional con el que se puede generar desarrollo económico y cohesión social.	Definición de emprendimiento	Actitud emprendedora Creatividad e innovación, persistencia, proactividad, optimismo, Visión de proyecto de futuro, liderazgo y otros Competencia emprendedora: Multifuncionalidad Transferencia Transversalidad Integración Dinamismo
		Elementos de la cultura emprendedora	Fortalecer la acción emprendedora Formas: Individual, grupal e institucional Sensibilización Proyección Formación emprendedora Docencia Investigación Extensión Modelos de Alianzas Actores claves convenios, transferencia de tecnología y conocimiento Clúster

Se presentan las variables determinadas para la investigación. Autoría propia.

### 3.1.4 Enfoque de la investigación

Según el enfoque de la investigación se puede calificar de carácter Mixto, ya que, en la actualidad, se considera una integración provechosa de elementos cuantitativos y cualitativos. Este enfoque se define formalmente como una búsqueda donde el investigador mezcla o combina métodos cuantitativos y cualitativos e identifica el pluralismo metodológico o eclecticismo como su característica clave. Se considera una investigación de mayor rango por utilizar las fortalezas de la investigación cuantitativa y las de la investigación cualitativa combinándolas y minimizando sus debilidades. En este sentido, los métodos de investigación mixta son la integración sistemática de estos métodos en un solo estudio con el fin de obtener una "fotografía" más completa del fenómeno. (Sánchez Valtierra, 2013).

Bajo este enfoque, Hernández, Fernández y Baptista (2003) señalan que los diseños mixtos: (...) representan el más alto grado de integración o combinación entre los enfoques cualitativo y cuantitativo. Ambos se entremezclan o combinan en todo el proceso de investigación, o, al menos, en la mayoría de sus etapas (...) agrega complejidad al diseño de estudio; pero contempla todas las ventajas de cada uno de los enfoques. (p. 21).

Para otros autores este tipo de enfoque consideran a los investigadores de las ciencias sociales y humanas como pragmáticos operacionales. Mientras más flexiblemente funcionen los científicos o se les permita hacerlo, hay mayor probabilidad de que su investigación sea creativa. (Strauss y Corbin, 2002, p.33). Por tanto, el hecho de combinar un conjunto estándar de métodos igualmente útil para cada paso de la investigación, le impregnará un abordaje diferente al proceso de recolección de información, más dinámico y coordinado entre las técnicas disponibles para obtener los resultados deseados.

En lo que respecta a la investigación, se considera el tipo de enfoque Mixto ya que permite emplear diferentes técnicas para conocer cómo se manifiesta el fenómeno en la UNAN-Managua, a través de las voces de los informantes. Por tanto, se requiere obtener no solo datos numéricos, si no también recoger las apreciaciones, comportamientos, valoraciones de los participantes.

Enfoque de la investigación

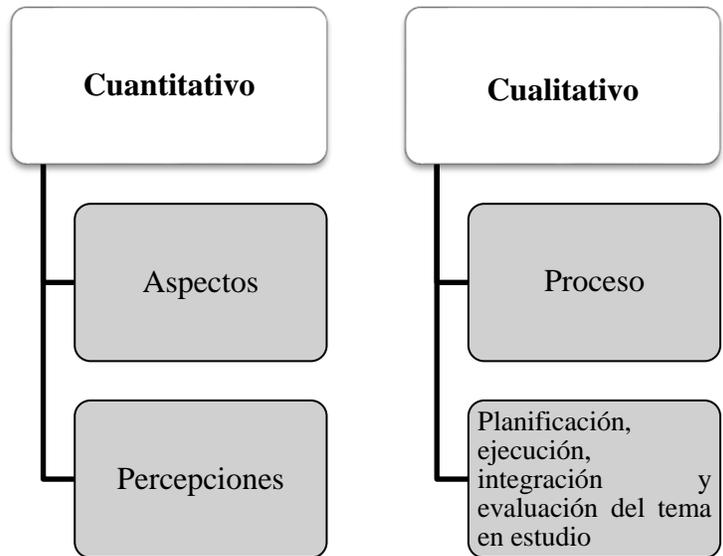


Figura 19. Enfoques de investigación empleados, Autoría propia.

Por esta razón, en el enfoque cuantitativo se implementará la encuesta a docentes y estudiantes. En el enfoque cualitativo se desarrollarán entrevistas a actores claves como autoridades, coordinadores de innovación y emprendimiento, representantes gremiales y estudiantiles, así como grupos focales a docentes.

**3.1.5 Tipologías de la investigación**

**3.1.5.1 Por su finalidad.**

Una vez que se han definido los objetivos investigativos y el enfoque de la investigación, se determinó que la finalidad del presente estudio es descriptiva que busca precisamente describir qué es la ciencia, qué métodos utiliza, cómo se investiga en cierta época; a partir de allí podrá hacer una crítica. La epistemología descriptiva da testimonio cómo y con qué criterios se han clasificado las ciencias y las diferentes maneras de estudiar la realidad. (Ugas, 2005, pp.12 y 13). En otras palabras, porque busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. (Hernández, Fernández & Baptista, 2008).

**3.1.5.2 Grado de profundidad de la investigación.**

Según el grado de profundidad de la investigación es correlacional, cuando tiene como propósito medir el grado de correlación que existe entre dos o más conceptos o variables en un problema o situación. Tomando en cuenta conocer el tipo de cultura que se desarrolla en la universidad para promover el emprendimiento, a partir de ello, conocer las principales estrategias para promover una cultura emprendedora. Por lo tanto, se analiza los factores de

motivación, así como las resistencias en el fenómeno de estudio, teniendo en cuenta la relación entre las distintas variables. Esta investigación genera conocimiento nuevo, en cuanto establece relaciones no conocidas entre variables en una situación o problema definido, que puede ser aplicado en situaciones o problemas similares.

#### ***3.1.5.3 Por su alcance temporal.***

Según el alcance temporal esta investigación es transversal (Sierra, 2008) “se estudia el tema en un momento único”. Es un estudio transversal porque se efectúa sobre una situación y población concreta en un momento determinado y recogiendo datos una sola vez de cada sujeto, en este caso la población de la UNAN-Managua. Con ello se pretende analizar cómo se comportan las variables de análisis en esa situación bajo unas circunstancias específicas.

#### ***3.1.5.4 Por sus fuentes.***

Para esta investigación se analizan fuentes primarias, es decir, “Los datos o hechos son de primera mano, es decir, son recolectados durante el proceso de investigación” (Sierra, 2008). El estudio del tema se recogió de primera mano en cada una de las técnicas aplicadas a los informantes.

#### ***3.1.5.5 Por su naturaleza.***

Se determina que esta investigación es Empírica, puesto que implica trabajar con hechos de experiencia directa. También se tomó información proveniente de las Encuestas, los datos provienen de los informantes seleccionados para este estudio. Con el propósito de describir e identificar los factores que inciden sobre la realidad estudiada en cuanto a la cultura emprendedora en la Universidad, la frecuencia con que se presentan en ella determinados fenómenos y las posibles relaciones que cabe establecer entre ellos, y elaborar posteriormente, una propuesta concreta que permita sugerir el desarrollo de acciones de mejora. (Martínez, 2011 p.29).

### **3.1.5.6 Por su marco.**

Es de campo, ya que se observó en fenómeno en el contexto natural para después analizarlo. Se observó las situaciones ya existentes, lo que le permitió a la investigadora tener una relación con el marco de acción de cada uno de los informantes encaminado a comprender, observar e interactuar con las personas en su entorno natural, para ello, se aplicó diversas técnicas como el grupo focal y la entrevista.

### **3.1.6 Fases del Proceso Investigativo**

Como se ha escrito anteriormente esta investigación tiene carácter mixto pues retoma métodos cualitativos como cuantitativos, a continuación, se explican:

#### ***3.1.6.1 Fase cuantitativa.***

Durante la fase cuantitativa del proceso de realización de la investigación y recolección de información se aplicó la encuesta, una dirigida a docentes y otra a estudiantes de las diferentes Facultades e Instituto de la UNAN-Managua. Tomando como referencia que la encuesta en un medio para indagar sobre las valoraciones que diferentes poblaciones a cerca de determinado tema, se seleccionó este tipo de método. (Kerlinger, 1983, 1997). Esta sirve como instrumento exploratorio para explicar las relaciones conforme a las preguntas y propósitos del estudio. De igual forma es uno de los métodos de investigación sugerente para dar respuesta a los problemas de tipo descriptivos como es el caso de esta investigación.” (Buendía y otros, 1998, p.120).

Es importante mencionar el carácter práctico del manejo de este tipo de método, pues la recolección de la información produce datos concretos del mismo proceso, como una red utilizada a través de un dispositivo de captura (García y otros, 2015 p.40). Para fines de este trabajo se utilizó el cuestionario.

No obstante, durante la formulación de la encuesta se debe tener en cuenta dos aspectos: por un lado, el tratamiento de la información a tratar (es más fácil trabajar con preguntas cerradas que abiertas); por otro lado, es importante recordar que los datos obtenidos son la base en la que se fundamenta toda investigación y que ni la metodología más sofisticada es capaz de proporcionar buenos resultados si la información de partida es falsa. Por ello, el cuestionario debe contener preguntas que permitan detectar la validez de las respuestas (Ibáñez y Marín, 2008. p.9).

“Los estudios de encuesta son útiles para describir y predecir un fenómeno educativo y también son eficientes para obtener un primer contacto con la realidad a investigar o para estudios exploratorios” (González y otros, 2009. p.1). Se ha considerado la Encuesta seccional que se realiza en una cierta población o en una muestra de ella en un período corto de tiempo. Son estudios sincrónicos, en un mismo tiempo. Corresponden a fotografías

instantáneas que se toman en un momento dado. El nombre de seccionales proviene del hecho de que la encuesta, indaga a personas que pertenecen a los principales estratos del colectivo estudiado, en este caso, estudiantes y docentes.

En la actualidad se ha convertido en una herramienta fundamental para el estudio de las relaciones sociales. Tanto que las organizaciones contemporáneas políticas, económicas y sociales, utilizan esta técnica como un instrumento indispensable para conocer el comportamiento de sus grupos de interés y tomar decisiones sobre ellos. De todas las técnicas de análisis social, la encuesta es la más representativa, debido a su intenso uso y difusión. (Kuznik, Hurtado y Espinal, 2010, p.317). Por ello, se analizarán las 10 Facultades e Instituto de la UNAN-Managua para obtener la información de todos los involucrados en el tema.

Mediante la encuesta el investigador está tratando de descubrir qué piensa la gente, pero a partir de lo que él piensa y de una información que previamente ha encontrado. Esta información que se reúne antes y durante la elaboración de este instrumento es la médula. Esta médula proporciona el insumo que toda organización necesita extraer de potenciales informantes que permite al investigador entender gustos y preferencias e implementar estrategias de en el marco de la cultura emprendedora, objeto de estudio de esta investigación (Prada, 2015).

Además, se seleccionó esta técnica porque se ha formulado preguntas puntuales por escrito cuyas opiniones o experiencias son de interés para la investigación. Este tiene un carácter restringido y cerrado en la mayoría de las preguntas, integrando una sola pregunta abierta en la que el encuestado redactará su respuesta. A continuación, se presentan algunos aspectos positivos de esta estructura (Briones, 2002).

- Requiere de un menor esfuerzo por parte de los encuestados.
- Limitan las respuestas de la muestra.
- Es fácil de llenar.
- Mantiene al sujeto en el tema.
- Es relativamente objetivo.
- Es fácil de clasificar y analizar.

#### *3.1.6.1.1 Encuesta a docentes.*

Para fines de esta investigación se aplicó la encuesta a docentes donde participaron todas las Facultades e Instituto de la UNAN-Managua. Se tomó como referencia que estos profesores estuvieran vinculados con las asignaturas del eje de investigación y al eje de prácticas profesionales, dado que dentro del plan de estudios estos programas tienen mayor relación con los aspectos que se iba a abordar respecto al tema de cultura emprendedora.

Se utilizó la encuesta estructurada, que en palabras de Behar “Las preguntas cerradas contienen categorías o alternativas de respuestas que han sido delimitadas. Es decir, se presentan a los sujetos las posibilidades de respuestas y ellos deben circunscribirse a ellas. Pueden ser dicotómicas (dos alternativas de respuestas) o incluir varias alternativas de

respuestas. En las preguntas cerradas las categorías de respuestas son definidas a priori por el investigador y se le presentan al respondiente, quien debe elegir la opción que describa más adecuadamente su respuesta. Las escalas de actitudes en forma de pregunta caerían dentro de la categoría de preguntas cerradas (2008, pp.63 y 64). El objetivo de dicho cuestionario era conocer la opinión de los docentes sobre las percepciones a cerca de la cultura emprendedora de la UNAN-Managua por lo que se estructuró a partir de preguntas cerradas.

Este cuestionario se empleó para la recogida de información con función de interrogatorio en el que las preguntas se establecieron de antemano, siempre en un mismo orden y se formularon en esos términos. Se diseñó previamente bajo un estricto orden según las variables de estudio.

La fase de recolección de información a través del cuestionario se realizó con preguntas cerradas de tipo pluricotómicas, de opción única y otras de opción múltiple. En cada pregunta se indicó si esta era de respuesta única o múltiple, las preguntas fueron previamente estudiadas por la investigadora y se plantearon en un orden lógico. El cuestionario se aplicó a los docentes que impartían clases en III o IV año de sus carreras, seleccionados previamente por la investigadora a través de la Base de Datos Institucional como, bajo la condición que fuesen docentes activos de la universidad y que fungieran dentro de la carrera y facultad correspondiente.

Los resultados del cuestionario aplicado a los docentes fueron procesados en el programa SPSS versión 23. La escala de medición de la encuesta es nominal y esta se utilizó para identificar diferentes categorías o alternativas de respuesta. El objetivo básicamente fue obtener datos numéricos y frecuencias estadísticas para la posterior construcción de gráficos estadísticos.

El cuestionario que se aplicó a los docentes de la UNAN-Managua, también tenía elementos de medición de escala ordinal, ya que la escala ordinal asigna diferentes valores a distintas respuestas con la intención de asignar un rango u orden a las posibles respuestas que se obtengan a través de este cuestionario. Esto con la intención de identificar la tendencia central de la moda y la mediana.

Con el objetivo de obtener la validez del contenido del cuestionario de la encuesta previo a la recolección de los datos, se presentó a expertos en investigación y en temas de emprendimiento universitario. Para la obtención de la confiabilidad el instrumento (cuestionario) se aplicó a un grupo de docentes de una de las Facultades, esto para estimar que tan efectivos sería la obtención de los datos a la hora de su aplicación, con esta prueba piloto previa, fue posible corregir y mejorar del instrumento para una mejor comprensión.

El cuestionario de los docentes veintisiete (27) ítems preguntas, y para fines de codificación y procesamiento estadístico se subdividió en cinco partes, la primera, los datos generales donde se les consultó Facultad e Instituto, Departamento docente, carrera, edad y sexo.

En la segunda, se organizó los aspectos relacionados con la cultura, por ejemplo, el tipo de cultura que se desarrolla en la universidad, el rango de toma de decisiones, su concepción de

emprendimiento y los valores según su nivel de importancia. Por último, que identificaran los factores negativos para la promoción de la cultura emprendedora presentes en la institución.

El tercero, compuesto por aspectos relacionadas con la promoción del emprendimiento tales como: la Actitud Emprendedora que incluía la motivación, la capacidad de asumir riesgos, la resolución de problemas, el liderazgo, la colaboración y el trabajo en equipo, metodología nuevas y originales y la autonomía. El otro elemento, la Competencia Emprendedora integra, el uso de estrategias didácticas, relación de la teoría con la práctica, experiencias de emprendimiento y la evaluación. El siguiente, elementos para el Fomento de una Cultura Emprendedora, como el eje de investigación, plan de estudios, colectivos de profesores formados y actividades extracurriculares. El último relacionado con los Modelos de Alianzas al nivel de intercambio, experiencias con actores externos para la transferencia de tecnología y temas académicos.

Un cuarto, compuesto por el nivel de conocimiento y valoración de las iniciativas, lineamientos, programas en materia de docencia, investigación y extensión que orientan la integración del emprendimiento en la universidad.

Por último, la quinta parte, vinculado a la priorización de acciones para el fomento de la cultura emprendedora que incluía aspectos de fortalecimiento interno vinculadas a la docencia, investigación y extensión y otras más de cara a nivel externo a través de las alianzas a través de la promoción de convenios, transferencia de tecnología, clúster, entre otros. (Ver encuesta en anexos al final de este informe investigativo).

#### *3.1.6.1.2 Encuesta a los estudiantes.*

En este proceso de investigación también se realizó encuesta a estudiantes con el propósito de triangular los datos proporcionada por los profesores. El instrumento contenía veinticinco (25) ítems esta encuesta tenía un encabezado y su estructura era similar al diseño y contenido de la de los docentes, sin embargo, la de los discentes estaba dirigida a cómo aprendían y se fomentaba el emprendimiento en el aula de clase.

La encuesta a estudiantes también es una encuesta estructurada con preguntas cerradas, algunas son de opción única y otras de opción múltiple, en cada pregunta se brindaron las indicaciones sobre el tipo de respuesta que brindarían los investigados. La misma se subdividió en cuatro partes. La primera, los datos generales donde se les consultó Facultad e Instituto, Departamento docente, carrera, edad y sexo.

En la segunda, se organizó los aspectos relacionados con la cultura, por ejemplo, el tipo de cultura que se desarrolla en la universidad, el rango de toma de decisiones, su concepción de emprendimiento y los valores según su nivel de importancia. Por último, que identificaran los factores negativos para la promoción de la cultura emprendedora presentes en la institución.

El tercero, compuesto por aspectos relacionadas con la promoción del emprendimiento tales como: la Actitud Emprendedora que incluía la motivación, la capacidad de asumir riesgos, la resolución de problemas, el liderazgo, la colaboración y el trabajo en equipo, metodología nuevas y originales y la autonomía. El otro elemento, la Competencia Emprendedora integra, el uso de estrategias didácticas, relación de la teoría con la práctica, experiencias de emprendimiento y la evaluación. El siguiente, elementos para el Fomento de una Cultura Emprendedora, como el eje de investigación, plan de estudios, colectivos de profesores formados y actividades extracurriculares. El último relacionado con los Modelos de Alianzas al nivel de intercambio, experiencias con actores externos para la transferencia de tecnología y temas académicos.

Un cuarto, compuesto por el nivel de conocimiento y valoración de las iniciativas, lineamientos, programas en materia de docencia, investigación y extensión que orientan la integración del emprendimiento en la universidad. (Ver encuesta en anexos al final de este informe investigativo).

#### *3.1.6.1.3 Población y muestra.*

El tamaño de la muestra de este estudio está en correspondencia con el cálculo probabilístico, según la cantidad de informantes seleccionados de todas las Facultades e Institutos de la UNAN-Managua, y los que cumplieran con los criterios de inclusión y exclusión, en el año 2017. Según el Sistema Nacional de Aprendizaje (SENA, 2014) explica que es aquella técnica de muestreo en la que cada elemento de la población tiene la misma probabilidad de ser seleccionado en el estudio. Para este muestreo que requiere determinar el error y el intervalo de confianza (pp.15 y 16).

Para efectos de esta investigación se seleccionó el muestreo aleatorio simple (M.A.S.), según Tamayo (2001, pp.4 y 5) El M.A.S. es un método de selección de  $n$  unidades, sacadas de una población homogénea de tamaño  $N$  de tal manera que cada una de las muestras, tengan la misma oportunidad de ser escogidas.

En el M.A.S. la muestra es sacada al azar unidad por unidad.

La muestra puede ser seleccionada utilizando muestreo con reemplazo o sin reemplazo. El muestreo sin reemplazo es aquel en el que un número que ha sido sacado no es reemplazado, ya que esto daría lugar a que la misma unidad entrara en la muestra más de una vez. El muestreo con reemplazo es un caso contrario.

- *Estudiantes.*

En el caso de los estudiantes se tomó como referencia la Base de Datos Institucional, en las que se determinó que los seleccionados deberían ser estudiantes del III y IV año, dado que en este período ya contaban con la formación de programas de asignaturas de su plan de estudios donde se debía de fomentar la actitud emprendedora a través de las asignaturas del eje de investigación o prácticas profesionales.

A partir de un universo de 12,290 estudiantes, el cálculo probabilístico del tamaño de muestra se realizará de acuerdo con el método del *Muestreo Aleatorio Simple*, usando la fórmula de *poblaciones finitas y muestreo completamente aleatorio*, el cual se usa en una variable principal numérica, todo ello definido por (Scheffer, Mendenhall & Ott, 1986), tal como se describe a continuación:

		$\hat{p} = \frac{\sum_{i=1}^n y_i}{n} = \bar{y}$		
Estimador de la proporción poblacional				
		$\hat{V}(\hat{p}) = \frac{\hat{p}\hat{q}}{n-1} \left( \frac{N-n}{N} \right)$		
Varianza estimada de				
Donde		$\hat{q} = 1 - \hat{p}$		
		$B = 2\sqrt{\hat{V}(\hat{p})} = 2\sqrt{\frac{\hat{p}\hat{q}}{n-1} \left( \frac{N-n}{N} \right)}$		
Límite para el error de estimación				
Tamaño de muestra requerido para estimar p con un límite para el error de estimación B.				
	$n = \frac{Npq}{(N-1)D + pq}$	$D = B^2/4$		

El Diseño y Selección de la muestra se realizó siguiendo el siguiente procedimiento:

1. Se seleccionarán las Facultades e Instituto de la UNAN-Managua objeto de estudios, esto permite definir el número de estudiantes en cada área y el total de individuos en consulta.
2. En una situación práctica desconocemos p. Un tamaño de muestra aproximado puede determinarse al reemplazar p por un valor estimado. Frecuentemente, tal estimación con información puede ser obtenida en encuestas anteriores similares. Sin embargo, si no se cuenta con información anterior, podemos sustituir p=0.5, en la fórmula del tamaño de la muestra para obtener un tamaño de observador (uno que será

probablemente mayor que el requerido) (Richard L. Scheffer, William Mendenhall & Lyman Ott, 1986).

Tabla 14 : Muestra estudiantes

$p'$	0,50
$q \hat{=} 1 - p'$	0,50
D	0.0007
B	0.054

Facultades	Ni	ni
Facultad de Educación e Idiomas	1885	16
Facultade de Humanidad y Ciencias Jurídicas	859	11
Facultad de Ciencias Medicas	709	21
Facultad de Ciencias Economicas	1554	41
Facultad de Ciencias e Ingenierías	1119	37
Instituto Politécnico de la Salud	856	30
Facultad Regional Multidisciplinaria Estelí	1669	58
Facultad Regional Multidisciplinaria Matagalpa	1347	39
Facultad Regional Multidisciplinaria Chontales	1111	40

Facultad Regional Multidisciplinaria Carazo	1181	40
Total	12290	333
$n = \frac{Npq}{(N-1)D + pq}$		333

La tabla 14 define la muestra de los estudiantes, Autoría propia.

- *Docentes.*

En el caso de los docentes se tomó como referencia la Base de Datos Institucional, en las que se determinó que los seleccionados deberían ser docentes activos que impartieran clase en III y IV año y dieran seguimiento al eje de investigación o prácticas profesionales.

A partir de un universo de 855 profesores, el cálculo probabilístico del tamaño de muestra se realizará de acuerdo al método del *Muestreo Aleatorio Simple*, usando la fórmula de *poblaciones finitas y muestreo completamente aleatorio*, el cual se usa en una variable principal numérica,

Tabla 15: Datos de Docentes

$p'$ $q \hat{=} 1 - p'$	0.50	
	0.50	
D	0.000122	
B	0.069	
Facultades	Ni	ni
Facultad de Educación e Idiomas	105	15
Facultades de Humanidad y Ciencias Jurídicas	75	4
Facultad de Ciencias Medicas	161	10
Facultad de Ciencias Económicas	49	17

Facultad de Ciencias e Ingenierías	149	44
Instituto Politécnico de la Salud	33	9
Facultad Regional Multidisciplinaria Estelí	58	22
Facultad Regional Multidisciplinaria Matagalpa	40	14
Facultad Regional Multidisciplinaria Chontales	54	19
Facultad Regional Multidisciplinaria Carazo	55	12
Total	855	166
$n = \frac{N pq}{(N - 1)D + pq}$		
		166

La tabla 15 determina la muestra de los docentes, Autoría propia.

El Diseño y Selección de la muestra se realizó siguiendo el siguiente procedimiento:

- (1) Se seleccionan las facultades de la UNAN-Managua en objeto de estudios, esto permite definir el número de docentes en cada facultad y el total de individuos en estudio.
- (2) Se selecciona la **Variable Principal** a considerar para el cálculo del tamaño de muestra. Número de docentes que “Aplico metodologías que estimulan a crear cosas nuevas y originales” esta variable fue escogida por su importancia y su *naturaleza de ser una variable estadística cuantitativa discreta*.

### 3.1.6.2 Fase cualitativa.

De acuerdo con los objetivos planteados para la investigación, interesa implementar una metodología que permitiese caracterizar el tipo de cultura que se desarrolla en la universidad, así como los factores que interviene en dicha cultura para la promoción del emprendimiento. Para ello se realizó un tipo de muestreo intencional seleccionado a partir de la riqueza informativa de acuerdo con los objetivos de esta investigación que permita la descripción, la comprensión y representación del fenómeno en estudio.

La muestra de los informantes se tomó en cuenta estratégicamente a los que estén próximos a la temática, en términos de conocimiento de campo, que sean capaces de confirmar o contradecir las conclusiones establecidas por el otro método de corte cuantitativo.

### 3.1.6.2.1 Grupos Focales

En los estudios de Krueger (1991, p.4) define a un grupo focal como un tipo especial de grupo en términos de propósito, tamaño, composición y procedimientos. Su propósito es escuchar y recolectar información. Es una manera de entender lo que piensa y/o siente la gente sobre un tema, producto o servicio. Los participantes están relacionados ya que tienen ciertas características en común que los conecta con el tema del grupo focal. También menciona que los grupos focales usualmente tienen cinco características en cuanto a sus componentes. (1) Gente que (2) posee ciertas características y (3) provee datos cualitativos (4) en una discusión enfocada (5) para ayudar a entender un tema de interés. Manifiesta que una parte importante de la planeación de un grupo focal es conocer qué tipo de personas pueden proporcionar la información que se necesita, es decir, conocer quién es la audiencia meta.

Es necesario conocer las características que los participantes deben tener. El investigador debe preguntarse ¿Quién tiene la mayor cantidad de conocimiento en este tema? (2000, p. 83). Por ello, los informantes se seleccionarán con base a la información y la experiencia que posean sobre el tema de estudio.

Para Mella (2000) expone que, los grupos focales favorecen en proceso comunicacional que conecta el contexto del grupo de investigadores y los participantes. Esto significa que la técnica está en el punto medio de un proceso amplio de comunicación, que podría ser caracterizado por los siguientes elementos: primero, los miembros del equipo investigador deciden qué necesitan escuchar de los participantes, segundo, el grupo focal crea una conversación entre los participantes en torno a este tópico y tercero, los miembros del equipo de investigación sintetizan lo que ellos han aprendido a partir de lo que han dicho los participantes (p.3). En otras palabras, Aigner (2002), patentiza que “los grupos focales permiten obtener múltiples opiniones y procesos emocionales dentro de un contexto social” (p.8).

Es importante mencionar que el uso de los grupos focales se ha ido generalizando hacia otras esferas de la investigación social como salud, educación, entre otras. Por tanto, está probado que es una efectiva técnica, por lo que la hace particularmente útil para explorar conocimientos y experiencias, y pueden ser usados para examinar no solo lo que la gente piensa, sino, cómo piensa y por qué piensa de determinada manera. La hipótesis que subyace en esta técnica es que el proceso grupal, gracias a un efecto de sinergia, favorece la exploración y clarificación de los puntos de vista de las personas en una medida en que las entrevistas individuales o grupales no las alcanzan. (Díaz Llanes, 2005 pp. 2 y 3).

En otras palabras, Huerta (2014) concibe esta técnica como una herramienta muy útil para la planificación de los programas y la evaluación de los mismos. El secreto consiste en que los participantes puedan expresar libremente su opinión sobre diferentes aspectos de interés en un ambiente abierto para el libre intercambio de ideas. Otro de los aspectos positivos estriba en el hecho de proveer participación a las personas involucradas en los respectivos programas (p. 1).

Por su parte, Krathwohl (2009, p.295) define que,:

Los grupos focales como una entrevista especializada que se utiliza para conocer como un grupo representativo de una población reacciona a algo que se les presenta, ya sea una idea, un producto, un discurso o un anuncio.

Para efectos de esta investigación, se realizarán los siguientes grupos focales por Facultad e Instituto.

Con respecto a esta investigación los grupos focales se realizaron 4 grupos focales (FAREM-Matagalpa, Chontales, Estelí y en la Facultad de Ciencias e Ingenierías) con personas claves de cada Facultad e Instituto, en este caso se convocó a los enlaces de emprendimiento, así como profesores que estaban vinculados al eje de investigación y prácticas profesionales para debatir, contrastar opiniones y puntos de vista para complementar desde una visión grupal su percepción a cerca del tópico de estudio.

Para la realización de los grupos focales se contó con la participación del facilitador y el observador/relator. Es importante mencionar que esta técnica se realizó en cada Facultad contando con el apoyo logístico de los respectivos Decanatos.

Por otra parte, se realizaron dos grupos de discusión para validar los resultados de la investigación, primeramente, se les presentó un perfil de los principales tópicos de referencia, en un segundo momento, se dirigió el plenario de socialización utilizando una guía previamente elaborada.

- Coordinador Nacional del Programa Aprender, Emprender, Prosperar.
- Un profesor que imparte la asignatura de Emprendimiento en carrera de grado.
- Un profesor universitario dueño de un negocio.
- Un profesor investigador que forma parte del equipo Multidisciplinario “Conociendo la Cultura. El uso de sus recursos, sustento y futuro de una población indígena del Caribe Norte de la UNAN-Managua y Gran Valley University de Estados Unidos.
- Dos coordinadores de Facultad del eje de innovación y emprendimiento (Facultad de Ciencias e Ingeniería y Educación e Idiomas).

#### *3.1.6.2.2 Entrevista.*

Para fines de esta investigación se aplicó la entrevista. En palabras de Denzin y Lincoln (2005, p. 643) la entrevista es “una conversación, es el arte de realizar preguntas y escuchar respuestas”. Esta técnica está fuertemente influenciada por las características personales del entrevistador, así mismo, ha llegado a convertirse en una actividad de nuestra cultura, aunque la entrevista es un texto negociado, donde el poder, el género, la raza, y los intereses de clases han sido de especial interés en los últimos tiempos.

Además, forma parte del estudio porque esta técnica es capaz de aproximarse a la intimidad de la conducta social de los sujetos y el tipo de relación que se establece en la misma

determina el desarrollo de la conversación. En consecuencia, hay que establecer una apertura de canales que contribuya a la efectividad práctica del sistema de comunicación interpersonal y en el caso de esta investigación de carácter social es un medio para fortalecer el diálogo entre el investigador y los informantes. Es por ello que se requiere el manejo del contexto comunicativa en donde se produce la interacción entre los hablantes (Ortiz, 2005. p.10)

Como todo instrumento metodológico, la entrevista tiene pasos, etapas o fases que deben seguirse para alcanzar el éxito en el cometido que se ha propuesto; en este caso seguimos la visión de Colín, Galindo y Saucedo(2009), quien divide a las entrevistas en tres etapas o fases: inicio o rapport, desarrollo y cierre.

Entre las habilidades que se requieren para escuchar eficazmente, Acevedo (2009) enumera las siguientes:

1. Atención. Es importante que el entrevistador centre su atención en el entrevistado, en lo que hace y en lo que dice, y sobre todo es importante que el entrevistado sienta que se le presta atención.
2. Percepción. En este punto es importante señalar que todos los entrevistadores deben reconocer y concientizarse de sus propias ideas y paradigmas culturales para prevenir distorsiones dentro de su campo perceptual.
3. Concentración. Además de centrar nuestra atención y de percibir los mensajes del entrevistado, el entrevistador, debe ser capaz de eliminar de su conciencia, en la medida de lo posible, cualquier otra fuente de distracción, enfocándose exclusivamente en el proceso de la entrevista.

Se tomó en cuenta en las entrevistas la experiencia individual de cada participante, sobre los aspectos que considera relevante para entender la experiencia de otras personas en una situación similar, en el caso, el tema de la investigación. Por ello, la entrevista se ve a menudo como un sitio en el que se construye conocimiento y esta técnica permitirá que se logre recopilar las diferentes percepciones a cerca del objeto de investigación. Por esta razón, en las entrevistas no encontramos simplemente una reproducción o representación de un conocimiento existente (que se puede juzgar por su veracidad), sino una interacción sobre una cuestión que forma parte del conocimiento producido en esta situación (Flick, 2004 p.111).

Uno de los elementos de importancia que se tomará en cuenta es la calidad del que realiza la entrevista con el propósito que pueda crear un clima propicio para la obtener la información necesaria, al respecto se valora que “La mayor cualidad que debe poseer el entrevistador es la capacidad para entender los pensamientos, sentimientos, impulsos y modos de proceder conscientes del entrevistado, tomando en cuenta sus propias vivencias, pero sin dejarse invadir por ellas” (Morgan, 2012. p.19). En otras palabras, es recomendable que el entrevistador domine el entorno y además preste atención a la reacción del entrevistado cuando este guarde silencio o realice un movimiento corporal (Collin, 2012.p.18).

Se toma en cuenta que la entrevista requiere de técnicas (las cuales están determinadas por los procedimientos subjetivos que la perfilan bajo cierto marco teórico) y herramientas

(formularios u otro) que se utilizan para analizar eventos específicos de la vida del sujeto y transformarla en información pertinente para el caso en cuestión. Por esta razón se considera que bajo una muestra no probabilística de los informantes se tomará bajo las siguientes decisiones.

Se elaboró un cuadro de los sujetos a entrevistar de aquellos que dieran una información más relevante y precisa y de los que presenten más accesibilidad y que estuvieran dispuestos a informar. Se seleccionaron los informantes por Facultad e Instituto en los que esté:

- 1 representante a nivel de autoridad (Decanato)
- 1 estudiantiles (UNEN)
- 1 representante gremiales de los docentes (ATD)
- Un representante de la Dirección de Docencia de Grado
- Un representante de la Dirección de Investigación de Grado
- Un representante de Extensión
- Un representante de la función Gestión Institucional
- Un representante de Internacionalización
- Representantes de la Comisión de Innovación y Emprendimiento.

La estructuración del cuestionario de las entrevistas varió de acuerdo a cada actor, pero que integrará los tópicos de referencia relacionadas con cultura, emprendimiento y las acciones prioritarias para la promoción de la cultura emprendedora.

En este sentido, se diseñaron dos propuestas, la primera dirigida a autoridades, enlaces la comisión de innovación y emprendimiento, representantes de las direcciones superiores y representantes de ATD. La segunda, a los representantes estudiantiles. En total se aplicaron unas 36 entrevistas.

Lamentablemente no se logró conseguir la opinión de los representantes estudiantiles, ninguno accedió o dedicó tiempo para participar de esta técnica. Lo que se considera uno de las limitaciones de este estudio, ya que ellos son fuente clave para la promoción de acciones emprendedoras, por serlos dirigentes estudiantiles.

Además, esta técnica se aplicó a los representantes por Facultad ante la Comisión de Innovación de Emprendimiento, debido a que ellos estaban vinculados con los diferentes procesos que se estaban desarrollando en la universidad, respecto al tema en estudio.

Para el proceso de validación de los resultados de la investigación se realizaron 5 entrevistas actores claves, con el propósito de analizar la propuesta de promoción del emprendimiento en la universidad. El grupo de informantes fueron:

- Un emprendedor local,
- Una experta académica en temas de emprendimiento de la Universidad de Ingeniería,
- Un profesor metodólogo de la Universidad Pablo de Olavide,
- la representante del INATEC,

- Una especialista de secundaria encargada de atender el POrograma Aprender, Emprender, Prosperar.

## **3.2 Trabajo de campo**

### **3.2.1 Momento inicial**

#### ***3.2.1.1 Construcción de los Instrumentos de Investigación.***

El diseño de los instrumentos de investigación fue el producto del III Taller de Investigación organizado por este programa de estudio. En este período se elaboró una primera propuesta que se le presentó a los docentes facilitadores y fue valorada a través del análisis en grupos de trabajo, en ella surgieron diferentes aportes en cuanto al contenido y la forma de cada uno de los instrumentos. Se procedió a incorporar las sugerencias para mejora de los instrumentos y se logró definir una propuesta definitiva.

Como se había mencionado, los instrumentos se sometieron al Juicio de Expertos para la valoración de calidad y viabilidad, en cuanto a los de orden cualitativo fueron evaluados por distintas personas en su carácter individual.

En la matriz de evaluación de los cuestionarios, los expertos analizaron la relación que existía entre la dimensión con cada ítem de los cuestionarios y luego asignaron una calificación según los indicadores que se les brindó los cuales eran suficiencia, calidad, coherencia y relevancia. La tabla tenía un espacio en el lado derecho donde podían escribir sus comentarios respecto a cada ítem de los cuestionarios analizados.

Posteriormente, estos instrumentos se aplicaron a actores claves en distintos momentos para determinar su calidad. En el caso de la encuesta a docentes se aplicó a treinta (30) docentes de la Facultad de Ciencias e Ingenierías, de igual forma, la encuesta a estudiantes a 29, procedentes de las carreras que aglutina el departamento de Tecnología de esta misma Facultad.

En la encuesta de los estudiantes se les reunió en un salón de clases y se les explicó el propósito y estructura del instrumento, en ella se valoró el nivel de comprensión de las distintas partes, el nivel de razonamiento de los ítems, el tiempo estimado para su resolución y la explicación adecuada para su llenado.

En el caso de la encuesta de los docentes se coordinó con el director del Departamento y se invitó a los profesores que accedieran al llenado del instrumento y se procedió a su debida explicación. Este proceso se realizó uno por uno, por lo que llevo más tiempo la recolección de esta información. Igualmente, se les explicó los diferentes componentes y se observó el nivel de comprensión de las distintas partes, el nivel de razonamiento de los ítems, y el tiempo estimado.

Todas las aportaciones surgidas en cada uno de los procesos permitieron la mejora de cada uno de los instrumentos y garantizar la correspondencia con los propósitos de la investigación.

### ***3.2.1.2 Validez del Contenido de los Instrumentos para la Obtención de los Datos***

Para Florez, (2018, pp. 16, 21) “La validez es un juicio evaluativo integrado acerca del grado en el cual la evidencia empírica y los fundamentos teóricos sustentan la adecuación y lo apropiado de las inferencias y acciones basadas en los puntajes de un test u otros modos de medición.” Por tanto, este tipo de método contribuye para determinar la calidad técnica y la validez de los instrumentos para cuestionar la correspondencia con el objeto de estudio.

#### *3.2.1.2.1 Juicio de expertos.*

Este método se empleó con el propósito de valorarán los diferentes instrumentos seleccionados para esta investigación. Ellos tenían evaluar, corregir cada uno de los ítems de cada una de las propuestas, para mejora y adecuación de los objetivos de investigación.

Ventajas:

1. Hacen más preciso el juicio de los expertos. Los procesos formales están diseñados por expertos en el tema que aplican técnicas cuyo objetivo es eliminar los sesgos de diversos tipos que puedan presentar los expertos, facilitan el acceso a la información de interés y ayudan a plantear análisis sistemáticos de las tareas.
2. Mejoran el diseño del proceso. Actualmente existe una gran experiencia en la utilización de los procesos formales, lo que hace que cada vez estén mejor diseñados. El proceso, aun cuando sujeto a condiciones generales, se amolda al problema que se desea resolver.
3. Hacen consistentes los procedimientos. La consistencia se garantiza durante todo el proceso, de modo que el mismo está libre de las preferencias y deseos de los expertos.
4. Mejoran la auditabilidad. Un proceso formal conlleva un gran volumen de documentación acerca de los procedimientos y las evaluaciones realizadas, con el fin de que cualquiera que tenga acceso a esta documentación pueda tener una idea clara y exacta del modo en que se hizo y se dedujo todo.
5. Mejoran la comunicación. Entendida ésta como mejor comprensión por parte de expertos y analistas del problema tratado.
6. Producen menores retrasos. Un buen procedimiento evita retrasos costosos en tiempo y dinero ya que garantiza la obtención de las opiniones cuando se necesitan y la documentación correcta de lo tratado. (Bolado, Ibañez y Lantarón, 2018, p. 21)

El método propuesto aquí para la validación de expertos es el método de agregados individuales dado que es un método factible de aplicar, eficiente y evita sesgos por contacto entre expertos.<sup>6</sup> El método de agregados individuales significa que la validación la efectúa cada experto de forma individual y sin contacto con el resto de expertos que van a validar el instrumento. El número de expertos recomendable es de siete o más, pero siempre en número impar. Para efectos de esta investigación se tomó en cuenta siete (7) personas de diferentes áreas que trabajaran el tema de emprendimiento o estuvieran vinculados con la cultura emprendedora desde el enfoque educativo y expertos en aspectos metodológicos y de investigación.

Tabla 16: Juicio de expertos

No.	Área de conocimiento	Instituciones
1	Cultura	Universidad Pablo de Olavide (UPO)
2	Metodología de la Investigación	Universidad Pablo de Olavide (UPO) 1 experto Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua (UNAN-Managua) 1 Experto
3	Emprendimiento	Universidad de Ingenierías (UNI) 1 Experto Alcaldía Municipal Ciudad Sandino (ALCISA) 1 Experto Tecnológico Nacional (INATEC) 1 Experto
1	Cultura Emprendedora	Universidad de Extremadura (Emprendedor EX) 1 Experto
7 Expertos		

Áreas de conocimiento e instituciones del Juicio de expertos, Autoría propia.

### 3.2.1.2.2 Prueba de hipótesis estadística.

Una vez obtenido los resultados de la aplicación de las encuestas se realizó distribuciones de estadísticas diferencial a través de la distribución  $\Gamma$  (Gamma) que toma su nombre de la función del mismo nombre, de gran interés del análisis matemático. La distribución gamma sirve además para la resolución de pruebas de fiabilidad.

El modelo gamma está definido por la función de probabilidad

$$f(t) = \frac{\tau^\alpha}{\Gamma(\alpha)} t^{\alpha-1} e^{-\tau t} \quad \alpha, \tau = \text{ctes.} > 0$$

---

<sup>6</sup> de Arquer, M. Isabel. NTP 401: Fiabilidad humana: métodos de cuantificación, juicio de expertos. Instituto Nacional de Higiene y Seguridad en el Trabajo, Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. Madrid. Recuperado de [http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/401a500/ntp\\_401.pdf](http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/401a500/ntp_401.pdf)

siendo  $G(a)$  la *función gamma*, definida como:

$$\Gamma(\alpha) = \int_0^{\infty} x^{\alpha-1} e^{-x} dx \quad \text{para } x > 0$$

Como  $G(1) = 1$ , la función de probabilidad gamma cuando  $a = 1$  es la exponencial. Otro caso particular de esta función es  $t = 1/2$  y  $a = r/2$ , siendo  $r$  un número natural, que recibe el nombre de ji-cuadrado con  $r$  grados de libertad. Del mismo modo que la variable “tiempo hasta que ocurra el primer evento” de un proceso de Poisson es exponencial, la variable “tiempo hasta que ocurra el evento  $k$ -ésimo” es gamma con  $a = k$

En este sentido, Yin (2009, pp.40-45), asegura en relación a la validez, que un diseño de investigación supone que representa un conjunto de estados lógicos donde se puede juzgar la calidad de un diseño dado, de acuerdo a ciertas pruebas lógicas.

Para efectos de esta investigación, se hizo una prueba de hipótesis de variables ordinales seleccionadas, a continuación, se detallan:

1. Enseño a resolver los problemas activando y movilizandolos recursos adecuados para actuar \* Utilizo estrategias (proyectos, casos de estudio, etc.) que fomentan el desarrollo de mis ideas.
2. Aplico metodologías que estimulan a crear cosas nuevas y originales \* El profesorado de la carrera aplica metodologías nuevas y originales durante las clases.
3. Cuento con la experiencia en temas relacionados al emprendimiento \* Integro el emprendimiento a las asignaturas de trabajo de curso.

### 3.2.1.2.3 Validez a nivel cualitativo.

De las 5 clasificaciones que propone Maxwell y Stake, la validación cualitativa de esta investigación estuvo relacionado con la Validez Interpretativa: La certeza en la interpretación es válida si los actores pueden confirmar ó reconocer los descubrimientos de la investigación en particular. (2006, p.109).

Para llevar a cabo la validez a nivel cualitativo, se diseñó una guía de análisis que se aplicó en el grupo focal, a partir, de los siguientes elementos:

- Potencialidad: capacidad de analizar el problema y de afinar la estimación.
- Aplicabilidad: Capacidad para ser aplicada en diferentes contextos descritos.
- Flexibilidad: Capacidad de adaptación, según el grado de simplificación.

- Vinculación: Capacidad para la coordinación con otros sectores académicos y otros.

Dichos aspectos se seleccionaron por el nivel de correspondencia con los capítulos de la investigación y validar los resultados de la misma.

### **3.2.2 Momento de Desarrollo**

#### ***3.2.2.1 Recolección de la Información***

Esta investigación tiene una metodología de carácter mixto que integra métodos tanto cuantitativos como cualitativos. El planteamiento general de la investigación, así como el contenido que se desea investigar, aborda sobre cómo se concibe la cultura emprendedora en la UNAN-Managua, qué elementos son característicos, con el interés de generar estrategias o factores para una propuesta de cambio cultural para promoción del emprendimiento.

Primeramente, se recogió la información de orden cualitativo a través de las entrevistas a actores claves y grupo focal con docentes para conocer desde su opinión sobre el tipo de cultura existente en la UNAN-Managua a partir de allí si se promueve la cultura emprendedora y dar pautas para la creación de estrategias de cambio.

Con este punto de partida, posteriormente se aplicaron los instrumentos de orden cuantitativo para determinar los comportamientos de los docentes respecto a la percepción del tipo de cultura de la organización. De igual forma, la de los estudiantes, para conocer cómo se desarrolla cultura emprendedora en la Universidad tomando en cuenta su carrera.

#### ***3.2.2.2 Procedimiento de Aplicación de los Instrumentos***

A continuación, se presenta el procedimiento de aplicación de los instrumentos: Para fines de esta investigación se solicitó el apoyo al Vicerrectorado General, instancia que da seguimiento a todas las Facultades e Institutos de la UNAN-Managua quien dirigió una carta a todos los Decanatos a que participaron de este proceso de llenado de las encuestas tanto docentes como estudiantes, de igual forma en los grupos focales con maestros y las entrevistas a los actores claves. Posteriormente se coordinó con cada Decanato para su debida implementación en las Facultades e Instituto. Esta estrategia permitió desarrollar la investigación en toda la Universidad.

Se visitó cada una de las Facultades en el Recinto de Managua y las Facultades Regionales. Una vez en el terreno se coordinó con los Directores de cada Departamento Docente y se le explicó los objetivos y metodología de la investigación y se le solicitó ayuda para el llenado de las encuestas y estudiantes. Se distribuyó la cuota para ambos, según las carreras por cada Departamento Docente y el turno correspondiente.

Una vez determinada la cuota de los docentes se les reunió en un salón para el llenado de la misma, primeramente, se les explicó los objetivos y la estructura de la misma. En el caso de

los estudiantes las encuestas se aplicaron en las aulas de clases, siguiendo el mismo protocolo.

### **3.2.3 Momento final**

#### ***3.2.3.1 Procesamiento, análisis e interpretación de los resultados***

##### *3.2.3.1.1 Procesamiento cuantitativo.*

El procesamiento de la información comprenderá la preparación de un código para clasificar las respuestas y su aplicación a cada cuestionario a través de Producto de Estadística y Solución de Servicio (SPSS) versión 23 como herramienta para el tratamiento de datos estadístico, ya que tiene la capacidad de gestionar grandes volúmenes de datos y es capaz de llevar a cabo análisis de texto entre otros formatos más.

En la etapa de análisis se hará uso de SPSS versión 23 para el análisis avanzado. En la interpretación de los datos se integrará los resultados del análisis estadístico, el punto de vista experto y la fundamentación teórica.

##### *3.2.3.1.2 Procesamiento cualitativo.*

En cuanto a las técnicas de orden cualitativo (grupo focal y entrevista) se empleó las transcripciones para obtener cada una de extractos del discurso de los informantes para su posterior análisis.

Permite clarificar y focalizar el problema a investigar, mejorar la metodología de la investigación, identificar las investigaciones elaboradas con anterioridad, las autorías y sus discusiones, ampliar el conocimiento sobre el tema a través de la construcción de las bases teóricas de los diferentes autores estructurado en el estado de la cuestión hasta llegar a definir el objeto de estudio. Genera la observación de las distintas metodologías y los procedimientos; establece semejanzas y diferencias entre los trabajos y las ideas del investigador. En fin, se aplicó en las distintas fases de la investigación.

Al respecto, Valles, Arévalo y Cervantes (2000) consideran que La documentación es entendida como estrategia metodológica de obtención de información. En lo que respecta a la investigación esta técnica se utilizó para los diferentes momentos de indagación del tema en estudio y crear las pautas necesarias para una propuesta novedosa en el marco de la problemática.

**Análisis de Contenido:** El Análisis de Contenido nos ofrece la posibilidad de investigar sobre la naturaleza del discurso. Es un procedimiento que permite analizar y cuantificar los materiales de la comunicación humana. En general, puede analizarse con detalle y profundidad el contenido de cualquier comunicación: en código lingüístico oral, icónico, gestual, gestual signado, etc. y sea cual fuere el número de personas implicadas en la comunicación (una persona, diálogo, grupo restringido, comunicación de masas...), pudiendo

emplear cualquier instrumento de compendio de datos como, por ejemplo, agendas, diarios, cartas, cuestionarios, encuestas, tests proyectivos, libros, anuncios, entrevistas, radio, televisión... (Porta, 2003).

Según Andréu (2002, p.2) el análisis de contenido se basa en la lectura (textual o visual) como instrumento de recogida de información, lectura que a diferencia de la lectura común debe realizarse siguiendo el método científico, es decir, debe ser, sistemática, objetiva, replicable, y válida. Por otra parte, Piñuel (2002, p.7) refiere al conjunto de procedimientos interpretativos de productos comunicativos (mensajes, textos o discursos) que proceden de procesos singulares de comunicación previamente registrados, y que, basados en técnicas ya sean cualitativas o cuantitativas tienen por objeto elaborar y procesar datos relevantes sobre las condiciones mismas en que se han producido aquellos textos, o sobre las condiciones que puedan darse para su empleo posterior, en este caso crear una propuesta de estrategias de cambio para la promoción de cultura emprendedora.

Esta técnica se constituye en un instrumento de respuesta a esa curiosidad natural del ser humano por descubrir la estructura Interna de la información, bien en su composición, en su forma de organización o estructura, bien en su dinámica. Es decir, se centra en la búsqueda de los vocablos u otros símbolos que configuran el contenido de las comunicaciones y se sitúan dentro de la lógica de la comunicación interhumana. (López Noguero, 2002 p.173) que nos permita analizar y tomar decisiones sobre:

- Unidad de registro»: frases y/o párrafos.
- Unidad de contexto»: textos de autores y disposiciones legales de la universidad en sus Facultades e Instituto.
- Unidad de enumeración»: existencia o no de la cultura emprendedora relativo a las categorías que explicitamos.

Por tanto, al tratarse el análisis de contenido de la lectura (textual o visual) como instrumento de recogida de información, lectura que a diferencia de la lectura común debe realizarse siguiendo el método científico, es decir, debe ser, sistemática, objetiva, replicable, y válida. En ese sentido es semejante es su problemática y metodología, salvo algunas características específicas, al de cualquier otra técnica de recolección de datos de investigación social, observación, experimento, encuestas, entrevistas, etc. No obstante, lo característico del análisis de contenido y que le distingue de otras técnicas de investigación sociológica, es que se trata de una técnica que combina intrínsecamente, y de ahí su complejidad, la observación y producción de los datos, y la interpretación o análisis de los datos.

Por tanto, pertenecen al campo del análisis de contenido todo el conjunto de técnicas tendentes a explicar y sistematizar el contenido de los mensajes comunicativos de textos, sonidos e imágenes y la expresión de ese contenido con ayuda de indicios cuantificables o no. Todo ello con el objetivo de efectuar deducciones lógicas justificadas concernientes a la fuente el emisor y su contexto o eventualmente a sus efectos. Para ello el analista tendrá a su disposición todo un juego de operaciones analíticas, más o menos adaptadas a la naturaleza del material y del problema que tratará de resolver, pudiendo utilizar una o varias que sean complementarias entre sí para enriquecer los resultados o pretender así una interpretación fundamentada científicamente.

También se implementó la técnica de análisis documental, a partir de la definición de la tipología de materiales a investigar, las fuentes de documentación por su acceso y confiabilidad. Además, se especificó según los siguientes aspectos: objetivos, tipo y soporte de los documentos. Lo anterior, permitió que estos se seleccionarán con el análisis de contenido y el análisis del discurso, logrando mejores resultados en el proceso de triangulación de las técnicas.

### ***3.2.3.2 Proceso de Triangulación***

Para esta investigación se tomó en cuenta el proceso de triangulación. Según, Oppermann, (2000, p.88) “el prefijo tri de triangulación no hace referencia literal a la utilización de tres tipos de medida, si no a la pluralidad de enfoques e instrumentos de investigación. Para este caso se empleó diversas fuentes de obtención de información para contrastar los datos y que tuviesen mayor validez.

Al respecto, Jick (1999) plantea que las técnicas cuantitativas y cualitativas son en consecuencia complementarias y la habilidad de combinarlas permite aprovechar los puntos fuertes de cada una de ellas y cruzar los datos. En consecuencia, de esto, se aplicó la entrevista, el grupo focal y las encuestas. De igual forma, como se tomó en cuenta la opinión de los docentes, los estudiantes y las mismas autoridades.

En esta sintonía Paul (1996), explica que la triangulación entre métodos ofrece la oportunidad de indagar más sobre el tema en estudio desde su organización sintetizando los resultados derivados de la utilización de múltiples métodos científicos en una interpretación válida y coherente.

Se puede decir, que la triangulación, incrementa las garantías de la investigación sea esta integral, multidisciplinar o unidisciplinar. Esta integración metodológica deriva la generación de “meta-interpretaciones” que prestan atención a diferentes aspectos de un fenómeno (Olsen, 2004).

Por esta razón, se retoma esta técnica para formar parte de la triangulación de los datos ya que Díaz, Torruco, Martínez y Varela (2013), consideran que es más eficaz que el cuestionario porque obtiene información más completa y profunda, además presenta la posibilidad de aclarar dudas durante el proceso, asegurando respuestas más útiles. Esta técnica es muy ventajosa principalmente en los estudios descriptivos y en las fases de exploración, así como para diseñar instrumentos de recolección de datos” (p. 163). En el caso propio de la investigación porque aportará elementos propios de las diferentes variables.

La aplicación de este proceso permitió que en el cruce de las diferentes técnicas e instrumentos arrojaran resultados similares lo que permitió la comprobación de determinado tópico. Otros en cambio, se obtuvo hallazgos totalmente diferentes entre una técnica y otra, o entre un informante y otro, este generó la oportunidad de comprender desde una perspectiva más amplia el fenómeno en cuestión.

### 3.2.3.2.1 *Sistema Categorial*

La elaboración de un sistema categorial implica etapas o pasos; sin embargo, como lo consideran algunos autores, dichas etapas se realizan de manera simultánea algunas veces y se hace necesario regresar una y otra vez sobre la anterior en un proceso que puede considerarse iterativo, en esta investigación se organizaron las distintas variables en un sistema categorial, lo que permitió dar seguimiento de manera interna a todos los componentes objeto a estudiar.

Para Hernández Sampieri, Fernández Collado & Baptista (2006) consideran que una variable es una propiedad que puede fluctuar y cuya variación es susceptible de medirse u observarse. En este sentido, todas las variables se organizaron en la medida que pudieran ser documentadas, informadas y evaluadas en las distintas etapas del proceso investigativo.

En este sentido el sistema categorial permitió medir, controlar y estudiar los valores diferentes, hayan sido estos cuantitativos o cualitativos. Por ello requirió de los siguientes aspectos:

- Debe traducirse del nivel conceptual (abstracto) al nivel operativo (concreto), es decir que sea observable y medible.
- Organizar las características o cualidades de la realidad que es capaz de asumir diferentes valores.
- Determinar los enunciados que formaron la hipótesis (Espinoza, 2018, pp.36-46).

Continuando con los planteamientos de Anguera (2005), la categorización facilita la codificación de los datos recogidos y, por consiguiente, propicia una importante simplificación, es imprescindible introducir esta fase, que se refiere al proceso de seleccionar, focalizar, simplificar, abstraer y transformar los datos en “brutos” que aparecen en el trabajo de campo.

Tabla 17 : Sistema categorial

Variable	Definición operacional	Objetivos	Sub variables	Tipo de variable	Dimensiones	Indicadores	Tipo instrumento
<b>Perspectivas y concepciones de cultura</b>	Se entiende la organización como un sistema compuesto de subsistemas en continua interacción, la cultura es una variable interna más de la organización producida por ella, constituida por supuestos, valores y patrones de significados compartidos por sus miembros y manifestada en rituales, símbolos, normas y artefactos culturales.	Analizar la realidad de la cultura emprendedora en la UNAN-Managua  Determinar los factores que contribuyen al desarrollo de la cultura emprendedora en la universidad.  Identificar los elementos que cambiarían para fortalecer la cultura emprendedora en la universidad.	Perspectiva sistémica	Cuantitativa Cualitativa	Tipos de cultura	Burocrática Colaborativa Permisiva	Encuesta a docentes y estudiantes Grupo Focal Entrevista
					Estilos de cultura	Estilo directivo Toma decisiones	
					Valores	Creencias básicas Percepciones Sentimientos	
					Artefactos culturales	Rituales Normas y pautas Símbolos Mitos Historias Héroes Red cultural Lenguaje y comunicación Materiales	
<b>Emprendimiento</b>	Cultura emprendedora es el conjunto de acciones destinadas a que los miembros de una organización integren a sus creencias, costumbres, valores y conocimientos que se aprenden, y que por lo tanto son	Inferir el concepto de emprendimiento en la universidad	Cultura emprendedora	Cuantitativa y cualitativa	Definición de emprendimiento	Actitud emprendedora Creatividad e innovación, persistencia, proactividad, optimismo, Visión de proyecto de futuro, liderazgo y otros Competencia emprendedora: Multifuncionalidad Transferencia Transversalidad Integración, Dinamismo	

	educables, nos permite desarrollar nuevos estilos de vida, a través del fomento del espíritu emprendedor como el modelo vital y profesional con el que se puede generar desarrollo económico y cohesión social.				Elementos de la cultura emprendedora	Fortalecer la acción emprendedora Formas: Individual, grupal e institucional Sensibilización Proyección Formación emprendedora Docencia Investigación Extensión Modelos de Alianzas Actores claves convenios, transferencia de tecnología y conocimiento Clúster.	
<b>Posicionamiento: Cultura emprendedora en la universidad</b>		Diseñar estrategias que contribuyan al fomento y desarrollo de la cultura emprendedora en la UNAN-Managua.					

Sistema de categorías definidos para esta investigación. Autoría propia.

# CAPÍTULO IV: Resultados

*"Para tener éxito hay que creer en algo con tanta pasión que se convierta en realidad".*

**Anita Roddick**



## **RESULTADOS**

En este capítulo se planteará el tipo de análisis, presentación de los resultados, así como el análisis e interpretación de estos.

### **4.1 Definición del Tipo de Análisis**

Para efectos de esta investigación el análisis empleado fue de tipo descriptivo-explicativo, porque de esta forma se expone el objeto de estudio de manera más amplia. En palabras de Zorrilla, los investigadores de las ciencias sociales deben conocer y comprender todos los factores que tengan relación con las premisas que se generen producto de la investigación, se debe detallar en toda su extensión los resultados, y explicarlos con en base la fundamentación teórica, esto permitirá tener un esquema global del fenómeno que estudia. (p. 14). Por lo antes expuesto, dentro de las tareas que se realizaron fueron: organizar, resumir y presentar datos<sup>7</sup> de manera informativa para obtener conclusiones sobre los mismos, sin que excedieran la información que proporcionan dichos datos.

#### **4.1.1. Forma de Presentación de los Datos**

Los datos recogidos se presentan en cuadros de frecuencia simple y porcentual al respecto Ander-Egg (1983) señala: Esta forma de presentación consiste en ordenar los datos numéricos en filas y columnas, como las especificaciones a su naturaleza. Los datos estadísticos podrían presentarse incorporado aun texto, pues es evidente que ello no es posible cuando se trata de muchos datos. En estos casos se recurre a los cuadros mediante los cuales la información numérica aparece en forma concreta, breve, ordenada y de fácil examen (pp. 426-427). Como lo expresa el autor la utilización de cuadros tiene como finalidad dar a conocer las respuestas dadas por los encuestados a la variedad de interrogantes formuladas acerca del tema de cultura emprendedora. Además, permite tener una visión precisa de los resultados recopilados y comprender la importancia de los datos más rápida y fácil.

#### **4.1.2. Nivel de Análisis**

Una vez proporcionada la información de las diferentes técnicas e instrumentos de los diversos informantes se interpretó de la forma más clara y sencilla. Cada objetivo se analizó de forma individual con su respectivo comentario, esto con el objeto de presentar las inferencias pertinentes que surgieron. A continuación, se expone los gráficos con sus respectivos números, títulos, fuente y análisis interpretativo.

---

<sup>7</sup> Las respuestas tomadas de los grupos focales y las entrevistas aplicadas a docentes y actores claves se integraron de forma literal, por eso algunas respuestas llevan errores gramaticales.

## 4.2 Aspectos Generales

### 4.2.1 Encuesta a docentes.

A continuación, se presentan los resultados obtenidos a partir de la aplicación de 166 encuestas a docentes, distribuidos en todas las Facultades de la UNAN-Managua y el Instituto Politécnico de la Salud.

#### 4.2.1.1 Facultades e instituto.

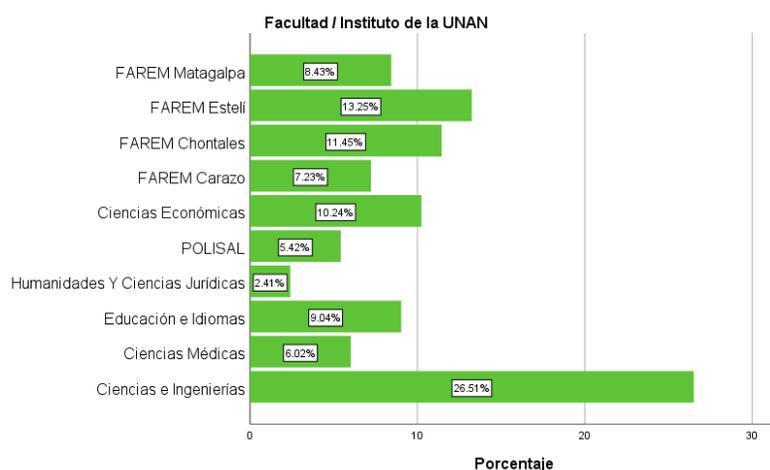


Figura 20. Los docentes de las Facultades e Instituto que participaron en la encuesta, Autoría propia.

Como se observa en la figura anterior se evidencia que hubo la participación de los docentes de las diversas Facultades e Instituto de la UNAN-Managua. Esto permitió la representatividad de toda la Universidad.

#### 4.2.1.2 Carreras.

Tabla 18 : Carreras

<b>01</b>	<b>Administración de Empresa</b>
<b>02</b>	Administración Turística y Hotelera
<b>03</b>	Anestesia y Reanimación
<b>04</b>	Antropología Social

<b>05</b>	Banca y Finanzas
<b>06</b>	Biología Educación
<b>07</b>	Bioanálisis Clínico
<b>08</b>	Ciencias Naturales

09	Ciencias Sociales
10	Contabilidad
11	Contaduría Pública y Finanzas
12	Cultura y Arte
13	Diseño Gráfico
14	Economía
15	Economía Agrícola
16	Ingeniería en Energía Renovable
17	Enfermería en Salud Pública
18	Enfermería Materno Infantil
19	Estadística
20	Física
21	Física Médica
22	Fisioterapia
23	Gerencia Ambiental y de los Recursos Naturales
24	Diplomacia y Ciencias Políticas
25	Informática Educativa
26	Ingeniería Agroindustrial
27	Ingeniería Agronómica
28	Ingeniería Ambiental
29	Ingeniería Civil

30	Ingeniería Electrónica
31	Ingeniería en Geología
32	Ingeniería en Sistema
33	Ingeniería Industrial
34	Inglés
35	Lengua y Literatura
36	Matemática
37	Medicina
38	Mercadotecnia
39	Nutrición
40	Enfermería Obstetricia y Perinatal
41	Odontología
42	Pedagogía
43	Pedagogía con mención en Educación Especial
44	Ingeniería en Computación
45	Psicología
46	Química Ambiental
47	Química Farmacéutica
48	Química Industrial
49	Ingeniería en Sistemas de Información
50	Técnico Superior en Topografía

Total

Carreras de los docentes que participaron en la encuesta, Autoría propia.

#### **4.2.1.3 Sexo.**

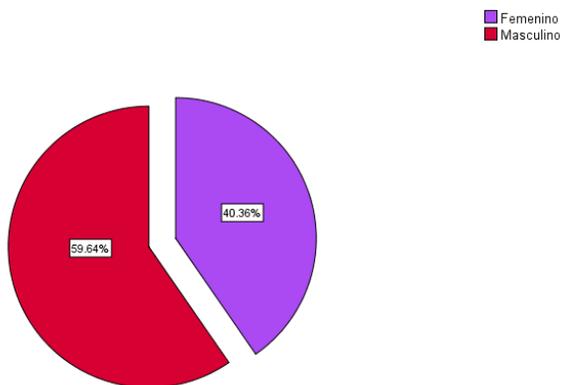


Figura 21 Sexo de los docentes que participaron en la encuesta, Autoría propia

En la figura anterior se explicita el sexo de los docentes que participaron en la encuesta. De los cuales el 59.64 era del sexo masculino y el 40.36% del sexo femenino.

#### 4.2.1.4 Edad.

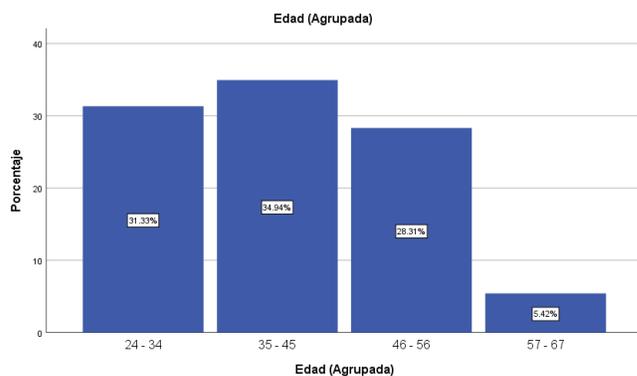


Figura 22. Muestra las edades de los docentes que participaron en la encuesta, Autoría propia.

En la figura anterior, describe las edades de los docentes que participaron en la encuesta, de los cuales se puede remarcar que el 31.33% está entre el rango de 24- 34 años, el 34.94% entre 35-45 años, el 28.31% entre los 46-56 y el 5.42% de 57 a 67 años. Sobre estos resultados se puede apreciar que la mayor cantidad de docentes está en el rango menor de los 40 años de edad. Lo que se puede deducir, que la universidad está en un momento de transición generacional lo que se puede considerar como un momento clave para el fortalecimiento de una cultura organizacional a partir de la definición de un programa articulado de abajo hacia arriba donde los docentes jueguen un papel protagónico.

#### 4.2.2 Encuesta de estudiantes.

A continuación, se presentan los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas a 333 estudiantes de la UNAN-Managua, distribuidos en sus Facultades y el Instituto Politécnico de la Salud.

##### 4.2.2.1 Facultades e instituto.

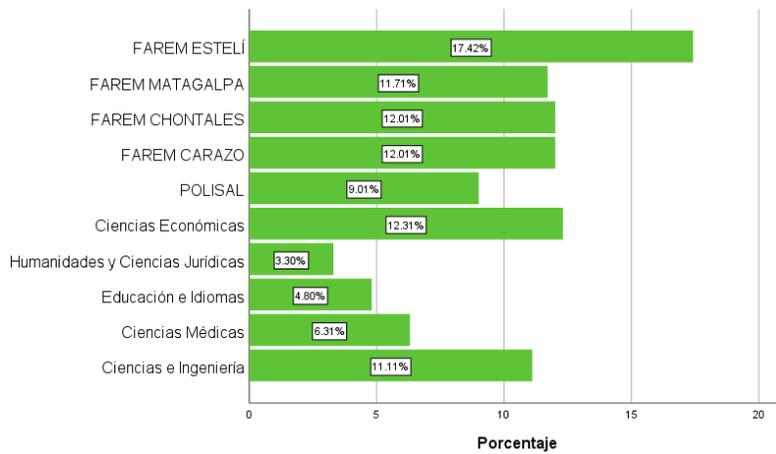


Figura 23 Facultades e Instituto de la encuesta a estudiantes, Autoría propia.

En la figura anterior se puede apreciar que los estudiantes encuestados provienen de las distintas Facultades e Instituto de la UNAN-Managua.

#### 4.2.2.2 Sexo.

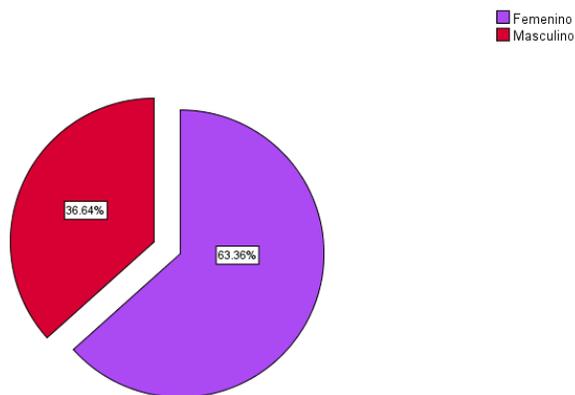


Figura 24. Sexo de los estudiantes que participaron en la encuesta, Autoría propia.

Como se observa en la figura anterior en el proceso de realización de la encuesta participaron 63.36 % personas del sexo femenino y el 36.34% del sexo masculino. A diferencia de los docentes, aquí se obtuvo mayor participación de mujeres.

#### 4.2.2.3 Edad.

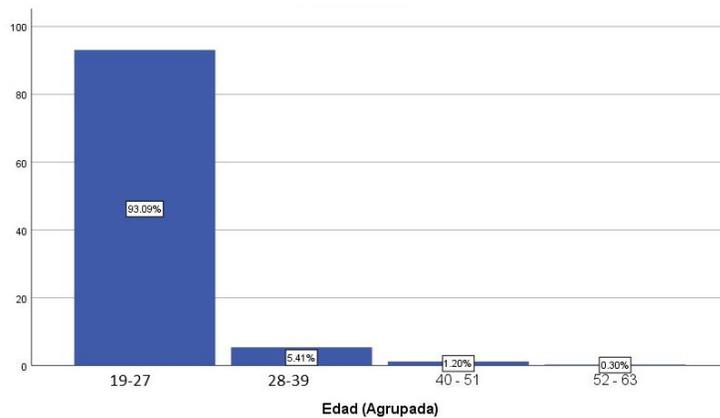


Figura 25. Edades de los estudiantes que participaron en la encuesta, Autoría propia.

En la figura arriba expuesta se determina las edades de los estudiantes que participaron en la encuesta, el 93.09% oscila entre las edades de 19 a 27 años, el 5.41% entre 28 a 39 años, el 1.20% entre 40 a 51 años y tan solo el 0.30% entre los 52 y 63 años. Es evidente que la mayor parte de la población estudiantil encuesta está en el rango de la juventud, según la ley 392 “Ley de Promoción para el Desarrollo Integral de la Juventud” en Nicaragua “se entiende por joven a toda persona nacional o extranjera radicada en el territorio nacional cuya edad oscile entre los 18 y 30 años... (Arto.2, inciso 3).

En otras palabras, es una oportunidad que el bono demográfico<sup>8</sup> concentrado en los jóvenes se busquen opciones para que se expandan capacidades y libertades para que contribuya a una mejora calidad de vida de la población.

### 4.3 Resultados por objetivo

#### 4.3.1 Resultados del Objetivo No. 1: Inferir el concepto de emprendimiento en la universidad.

Emprender significa vencer los obstáculos y las adversidades, tener una meta y cumplir el objetivo. (Docente del Departamento de Física, Facultad de Ciencias e Ingeniería)

---

<sup>8</sup> Indican que los menores de 15 años está disminuyendo y los mayores de 65 años está aumentando, al tiempo que está aumentando la proporción de jóvenes en el conjunto de la población, lo que ha dado en caracterizarse como “bono demográfico”, en la medida que estamos ante la mejor relación posible (desde el punto de vista del desarrollo) entre población activa (mayores de 15 años y menores de 65) y población inactiva (menores de 15 años y mayores de 65). Organización Iberoamericana de la Juventud, 2013.

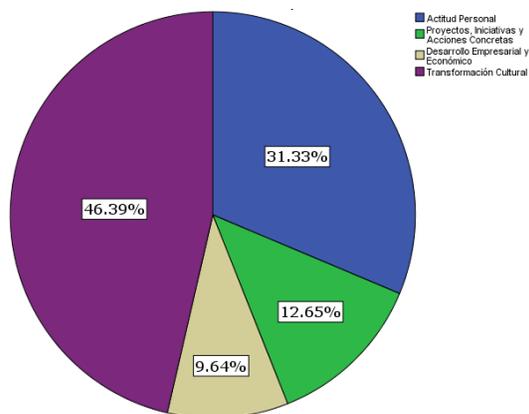


Figura 26. Definición de emprendimiento, según los docentes, Autoría propia.

En la figura anterior, se demuestra que el 46.39% define el emprendimiento como un proceso de transformación cultural, en cambio, el 31.33% lo asocia con meramente una actitud personal, el 12.65% lo relacionan con proyectos e iniciativas concretas, por último, el 9.64% al desarrollo económico y empresarial. Se puede decir, que como resultado de los diferentes procesos que se han desarrollado en la UNAN-Managua los últimos 10 años en materia de emprendimiento, los docentes lo definen como un proceso de transformación cultural. Por lo tanto, todos los miembros de una organización son claves para promover el cambio en dicha institución.

Sin embargo, este dato cambia según la percepción de los estudiantes.

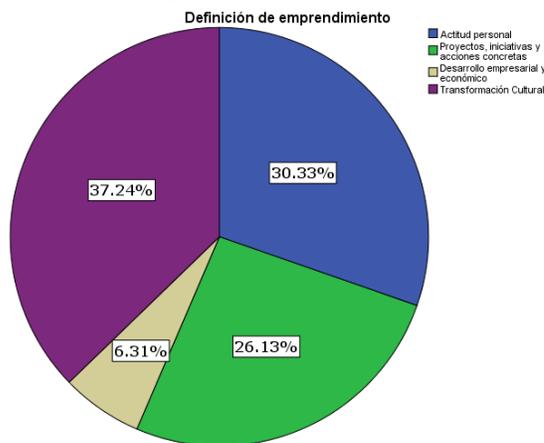


Figura 27. Definición de emprendimiento, según los estudiantes. Autoría propia.

En el gráfico anterior, los encuestados definen el emprendimiento el 37.24% como proceso de transformación cultura, 30.33% como una actitud personal, el 26.13% proyectos e iniciativas concretas y el 6.31% al desarrollo empresarial y económico. Aunque los datos seleccionados por los discentes se relacionan con la de los docentes, es importante mencionar que los discentes le dan un mayor porcentaje a la actitud personal y el desarrollo de proyectos e iniciativas concretas.

Por otra parte, en la entrevista a representantes se definió el emprendimiento como:

Tabla 19: Definición del emprendimiento según las entrevistas a actores claves

<b>Representante</b>	<b>Definición</b>	<b>Elemento asociado</b>
Rectorado	Emprendimiento como el proceso de transformación cultural de la institución, es como una semilla de espíritu, que debe cultivarse en los profesores, en los estudiantes, en los administrativos, como un sentimiento en toda la organización. Para que las personas que las personas puedan aprovechar las circunstancias donde se encuentren y ver la educación como ese medio para el progreso y la felicidad.	Transformación cultural institucional
Dirección de Docencia de Grado	El emprendimiento como un proceso de transformación cultural que tiene como base las actitudes personales y la implementación de estrategias para el cambio	Desarrollo de actitudes personales
Ejecutivo de la Dirección de Investigación de Grado	El emprendimiento es la transformación cultural que aporta a la mejora de la forma de vida personal y del entorno. También concebido como una cultura que el ser humano sea capaz de poder generar sus propios medios, ser próspero y tener un mejor desarrollo no solo profesional, sino también social.	El emprendimiento como una cultura
Representante Facultad de Ciencias e Ingenierías	Son acciones nuevas que el ser humano debe implementar para resolver determinadas situaciones de una manera fuera del enfoque tradicional. Emprender nos conlleva a crear nuevas formas y más fuente de empleo.	Emprendimiento como fuente de empleo
Representante FAREM-Carazo	Emprendimiento universitario debería de ser una actitud personal de todos los colaboradores de la universidad de cara a la transformación. A la mejora, del currículo que se traduce a la creación y desarrollo nuevos programas y metodologías dentro del aula de clase. Esto implica crear un mejor ambiente dentro de las áreas del currículo, que contribuya al aprendizaje significativo del estudiante.	Emprendimiento en la docencia
Humanidades y Ciencias Jurídicas	Transformación del pensamiento que ello nos permite la creación de acciones y proyectos concretos en la comunidad donde se involucren todos los protagonistas para desarrollar una cultura emprendedora.	Desarrollo de acciones, proyectos e iniciativas concretas
Representante FAREM-Matagalpa	Para mi emprendimiento es tener las herramientas necesarias para poder subsistir en este mundo, Es la capacidad que tenemos los docentes para brindar las herramientas necesarias a nuestros estudiantes para que puedan triunfar, para que sean independientes en la vida. Es una actitud ante la vida personal y del país.	Actitud personal
Representante FAREM-Chontales	El emprendimiento concebido como ese proceso de cumplimiento de los objetivos sobre determinada meta. Por ejemplo, la superación personal de los docentes en los últimos años a través de las especializaciones y titulaciones.	Proyectos, iniciativas y acciones concretas

Definiciones de emprendimiento resultado de las entrevistas a actores claves.

Como vemos en la tabla anterior, los diferentes planteamientos de los docentes se relacionan con los indicadores de análisis de la definición de emprendimiento expuestos en esta investigación. Por un lado, algunos opinaron que el emprendimiento está ligado con la formación de la actitud a través del desarrollo de la competencia emprendedora. Otros lo vinculan con la ejecución de proyectos, iniciativas y acciones concretas vinculadas a su área de formación.

De igual forma, los profesores relacionan el emprendimiento exclusivamente al tema empresarial para la creación de fuente de empleo, quizás la Universidad esté enfocándose en este ámbito. Al respecto, la Coordinadora de Innovación y Emprendimiento de la Facultad de Educación e Idiomas menciona que:

“El emprendimiento que se desarrolla en la UNAN-Managua lo ve desde el aspecto empresarial y económico, dentro de la comisión de innovación se ve el desarrollo de proyectos, innovación de empresas, nuevos productos, a finalidad de la universidad es incubar empresas, no vela por la innovación educativa ese es uno de los factores no hacer que involucren las otras facultades, en especial a la de Educación” (E3: 4).

Por último, se valora que el emprendimiento es parte de un proceso de transformación cultural de una organización y para la promoción de las mismas debe contar con estrategias, planes y programas para la planificación, ejecución y evaluación de las acciones emprendedoras.

Los docentes de los grupos focales definieron el emprendimiento como:

Tabla 20 : Definición del emprendimiento de los grupos focales

Emprendimiento			
Actitud personal	Proyectos, iniciativas y acciones concretas	Desarrollo Económico y Empresarial	Transformación cultural
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es la actitud proactiva, es tomar la iniciativa, no quedarse esperando que pasen las cosas para poder reaccionar para tomar una decisión, emprender es llevar a cabo determinado propósito.</li> <li>• Es la capacidad del individuo para visionar el futuro y anticiparse de lo que pueda pasar.</li> <li>• Actitud positiva que permita el desarrollo integral en ellos.</li> <li>• Emprender es la capacidad del individuo de transformar una necesidad en una oportunidad para cambiar las condiciones de vida, en general.</li> <li>• Emprender implica realizar un mayor esfuerzo sobre determinado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es llevar a cabo una iniciativa es crear un prototipo, un servicio, que resuelve algún problema de la sociedad.</li> <li>• Nacimiento de una idea para el desarrollo basado en un objetivo claro.</li> <li>• Es la acción que nosotros realizamos después de haber identificado una serie de problemáticas, necesidades en el medio que nos desarrollamos.</li> </ul> <p>Características</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinar objetivo</li> <li>• Proactividad</li> <li>• Perseverancia</li> <li>• Capacidad de análisis</li> <li>• Pensamiento complejo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiene que ver con el desarrollo de mercado. Es una idea que le permite generar un bien o un servicio, modificando o mejorando otro existente.</li> <li>• El emprendimiento es la capacidad para Para crear beneficios financieros.</li> <li>• La idea emprendedora se tiene que involucrar al proceso de desarrollo socioeconómico.</li> <li>• El concepto de emprendimiento tiene que ver con el nivel económico, somos un país emprendedor, tenemos que trascender, en nuestra cultura de exportadores de materias primas</li> <li>• Es vincularse con el mundo empresarial para el crecimiento económico, a</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El emprendimiento conlleva a una transformación una comunidad de manera un crecimiento constante</li> <li>• Emprender implica desaprender, lo cotidiano lo tradicional. Es innovar e impulsar a los demás. Es caminar libres hacia el futuro</li> <li>• Emprender no solo requiere de la tecnología, también de aspectos culturales que desarrollen a una comunidad o institución.</li> <li>• Emprender es también desaprender una serie de arquetipos, y moldes culturales nos conlleva a expandirnos a servir a la sociedad, a internacionalizarnos.</li> </ul> <p>Características</p> <p>Emprender- Desaprender Internacionalización Aporte social Cultura</p>

<p>aspecto o situación.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conjunto de cualidades, habilidades y experiencias que permiten llevar a cabo una idea.</li> <li>• Algo tangible que parte de lo personal y como lo irradia en los otros espacios de la vida.</li> <li>• Emprendimiento como actitud que debemos de tomar como profesionales.</li> </ul> <p>Características Actitud proactiva Liderazgo Resiliencia Asumir riesgos Vision de futuro</p>		<p>partir de un producto nuevo en el mercado.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Emprender es hacer algo y creativo, del cual se obtengan beneficios</li> <li>• Es una propuesta para realizar una actividad en la cual le genere una retribución económica.</li> <li>• Es aquella persona que asume riesgos aplicando técnicas que aporten a su desarrollo socioeconómico.</li> </ul> <p>Características Innovación Creatividad Beneficios económicos</p>	
--	--	--	--

Definición de emprendimiento según los grupos focales, Autoría propia.

A partir de la definición de emprendimiento surgieron otros conceptos relacionados al tema:  
Tipos de emprendedores en el ámbito educativo

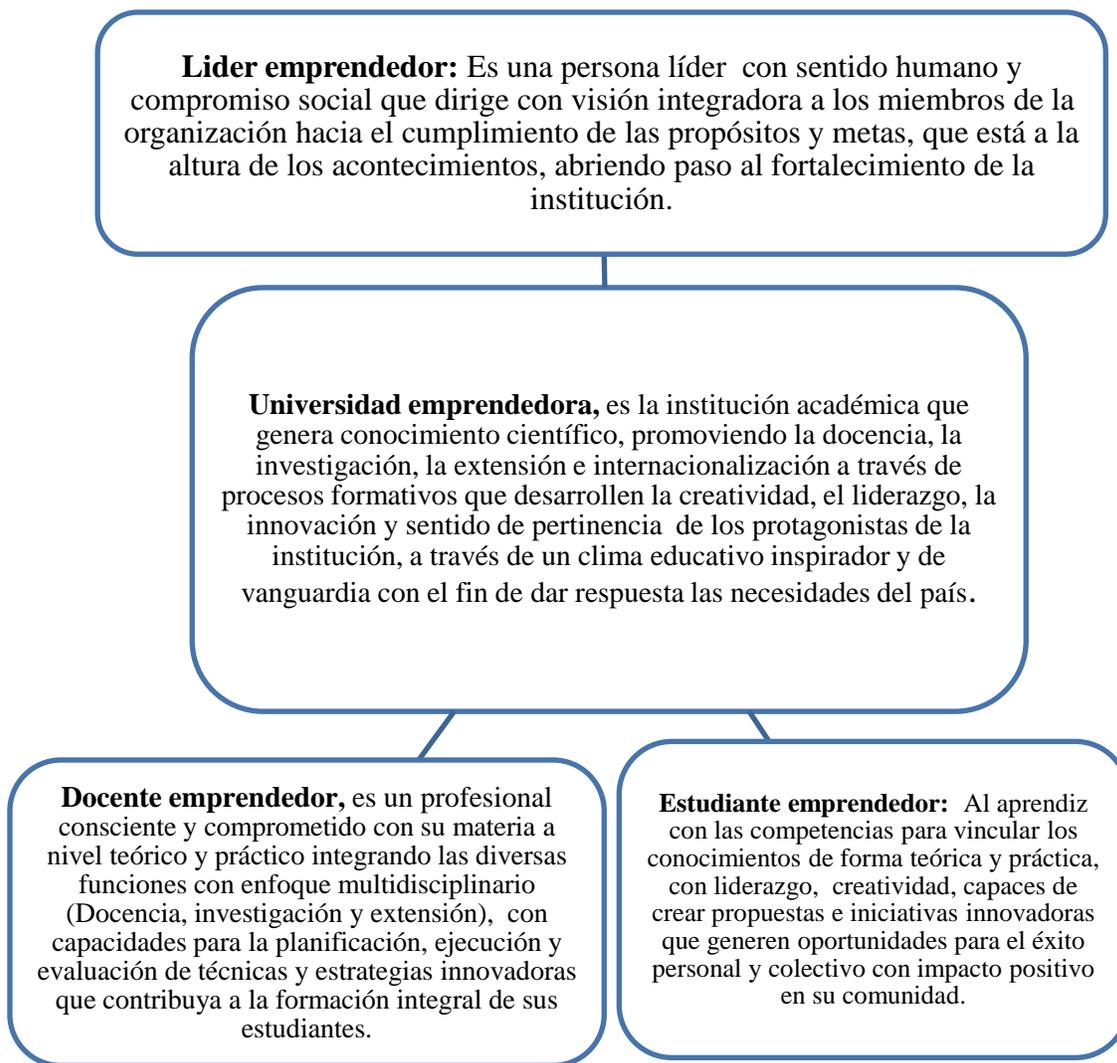


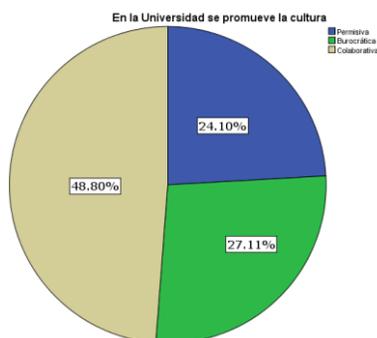
Figura 28 Tipos de emprendedores, Autoría propia.

Como se muestra en la figura anterior, los docentes definieron conceptos de actores claves para el emprendimiento como lo son: los líderes, los docentes y los estudiantes. También definieron el término Universidad emprendedor basado en las experiencias y situaciones de la UNAN-Managua.

### **4.3.2 Resultados del objetivo No. 2 Analizar la realidad de la cultura organizacional en la universidad nicaragüense.**

#### ***4.3.2.1 Tipo de cultura de la UNAN-Managua.***

El primer objetivo estaba relacionado con las perspectivas y concepciones de cultura en la universidad nicaragüense. En este sentido, durante la aplicación de las técnicas e instrumentos se integraron elementos relacionados con el tipo de cultura, cómo se toman las decisiones y qué valores son claves para la promoción del emprendimiento. A continuación, se presentan los resultados obtenidos:



*Figura 29. Tipo de cultura, según los docentes, Autoría propia.*

Según la figura anterior los docentes consideran que la cultura que predomina en la UNAN-Managua es la colaborativa con el 48.80%, posteriormente la Burocrática 27.11% y Permisiva 24.10%.

Durante las entrevistas uno de los miembros del rectorado mencionó que:

“Los equipos hacen la universidad y las personas hacen un equipo, nos basamos fundamentalmente en el talento humano de nuestros compañeros y compañeras”. (E1: 1)

Este planteamiento expresa la iniciativa por parte de las autoridades de promover una cultura basada en la contribución de los actores. Por su parte, miembros de la Comisión de Innovación y Emprendimiento expresaron que:

“...la cultura colaborativa es la que se ajusta a nuestra realidad debido a que se trabaja bajo consenso en una comisión institucional creada para gestionar los procesos de los ejes antes mencionados todo esto bajo un enfoque multidisciplinario.”

De igual forma, desde la Dirección de Docencia de Grado expusieron que la UNAN-Managua se promueve el trabajo en equipo, de la complementariedad.

Por parte el representante de la Facultad de Humanidades y Ciencias Jurídicas expone que:

“Cultura colaborativa, porque los planes operativos institucionales son los principales referentes para elevar propuestas de desarrollo, y acompañamiento en todas las unidades académicas”. (E2:3)

Al respecto, en el análisis documental se identificó en los Estatutos con su Reforma en el Arto. 5 objetivos estratégicos “a) Desarrollar integralmente, y en la práctica, el concepto de trabajo en equipo, coordinación y sinergia de la comunidad universitaria”. Este se considera el primer objetivo estratégico institucional, por lo tanto, es una prioridad desarrollar una cultura sistémica.

En las FAREM-Matagalpa mencionaron que:

“...somos más pequeños, somos más centralizados y nos consultamos muchas cosas, se trabaja en departamentos y los departamentos siempre se toman las tareas de cómo trabajar en equipo y vamos a diferentes comunidades, ya sea por carrera. Por tanto, considero que esa es la que más predomina”. (GF2: 2).

Es decir, a partir de esta afirmación se puede deducir que los docentes consideran que mientras más pequeño sea el grupo, mejor se desarrollará el trabajo en equipo.

Al respecto, en FAREM-Matagalpa expresa que:

“...nos estamos encaminando hacia una cultura de trabajo en equipo, no prevalece, pero si se ha trabajado y los esfuerzos institucionales han estado enfocado en ese aspecto, desde el trabajo de los colectivos de departamento, desde el trabajo interdisciplinario, las funciones sustantivas de la universidad.” (GF2: 2)

Es decir, aunque las estrategias van encaminadas hacia la promoción de la cultura colaborativa todavía no es la predominancia en los equipos de trabajo.

En FAREM-Estelí mencionaron que:

“aunque existen directrices como la normativa lo retomamos en trabajo colaborativo y en equipo, esta es un reto”. (GF1: 2)

Es decir, son en los otros niveles de la organización que se agrupan para que las acciones se den bajo un enfoque de complementariedad, en cambio hay otras que se quedan en disposiciones institucionales como referente teórico.

En la Facultad de Educación e Idiomas expresaron que se han aunado esfuerzos para la promoción del trabajo en equipo, tanto a nivel interno como externo, en el caso de ellos

trabajan colaborativamente con el Ministerio de Educación, a través de diferentes Comisiones en el proceso de Articulación de los Subsistema<sup>9</sup>s Educativos.

En el grupo focal de la Facultad de Ciencias e Ingenierías mencionaron que desde la Facultad se organizan orientados por objetivos específicos, todos los equipos están en comunicación del trabajo que se va a realizar. De igual forma, consideran que la Facultad es integradora, porque se desarrolla el trabajo multi e interdisciplinarios.

A la vez los docentes de la Facultad de Ciencias e Ingenierías expresan que:

“La Universidad ha venido retomando los objetivos claros y eliminando los viejos paradigmas, nos vamos orientando a procesos colaboradores, destacando el talento humano del personal. De tal manera que eso ha aportado a la eficacia”. (GF5: 3)

En este mismo punto, reflexionaron que:

“A veces depende de las autoridades el tipo de modelo de cultura más de movimiento, en algunos casos, porque de alguna manera proyectan y fortalecen los lazos humanos de los equipos y de alguna manera hay que resaltar el talento humano del recurso que tienen a tu disposición, porque si eso queda relegado, ningún equipo va a salir adelante.” (GF5: 3)

Como se observa, este grupo de docentes valora que la UNAN-Managua ha venido desarrollando pasos claves para la promoción de la cultura de colaboración, y en lo particular en su Facultad, demuestran que ellos desarrollan el trabajo en equipo, y están en el proceso de deconstrucción de los moldes tradicionales. Es importante mencionar que alrededor del 40% de la edad de los docentes de esta Facultad es menor de 35 años.

No obstante, otros mencionaron que,

“Hay muchos profesores que se enfocan en el cumplimiento de las reglas, hay otros que se van al libre albedrío, y aunqu la Facultad ha estado promoviendo el trabajo en equipo no todos se integran.” (GF4: 7)

Sin embargo, los estudiantes encuestados opinaron lo siguiente:

---

<sup>9</sup> La articulación de los subsistemas educativos es una estrategia nacional donde participa el Consejo Nacional de Universidades (CNU), Tecnológico Nacional (INATEC) y el Ministerio de Educación (MINED) reflexionando y proponiendo como avanzar en las rutas educativas del país.

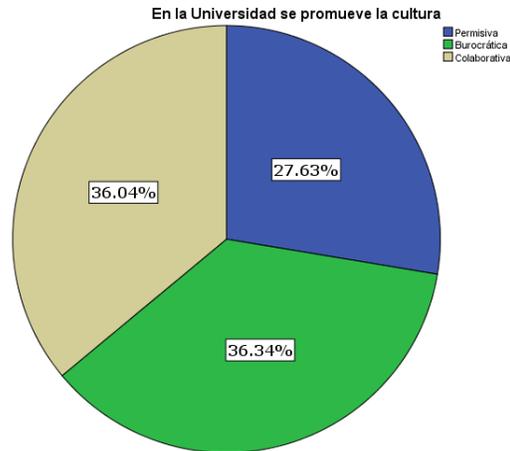


Figura 30 Tipo de cultura, según los estudiantes, Autoría propia.

La cultura Burocrática es la que más predomina en la UNAN-Managua con un 36.34%, la cultura permisiva el 27.63%, siendo estas dos las que tienen mayor porcentaje en el total de la valoración, frente a un 36.04% de los que opinaron que en la institución se desarrolla la cultura colaborativa.

Sobre este aspecto en FAREM-Chontales expusieron que:

“la cultura que predomina la cultura burocrática y la permisiva. Una cosa es lo que la institución tiene normado y otro como el recurso lo aplica.” (GF3:2).

Tomando como punto de partida que, aunque la institución tenga dentro de sus planes el desarrollo de la colaboración y el trabajo en equipo, no se promueve de manera homogénea en todos las Facultades. Por tanto, reflexionan que:

“...se da por inercia porque descansa en actividades aisladas de algunos miembros de la institución”. (GF3:3).

Al respecto, representantes de los sindicatos de profesores mencionan que:

“...hay una mezcla de varias culturas si bien nosotros nos guiamos, obedecemos en una cultura de procedimientos y normas también promovemos una cultura de trabajo en equipo, de eficacia...” (E13:1)

También en FAREM-Carazo mencionaron que:

“Dentro de la Universidad tenemos 3 gremios importantes, los docentes, los administrativos y los estudiantes y cada gremio asume una cultura”. Es decir, ellos valoran que dentro de la misma institución valoran que se desarrollan diferentes culturas que van determinando y caracterizando a los grupos” (E10:2).

Además, en la Facultad de Ciencias Económicas analizaron la cultura que se desarrolla en la Universidad se valora que:

“No son excluyentes, está lo de las normas, pero en otros se transgreden las normas.” (GF5: 2)

Plantean que se dan situaciones que limitan o favorecen el estado de la organización, por ejemplo:

“Hay cambios de horarios en las actividades de un momento a otro, normalmente eso pasa a ser una cultura permisiva, a veces no se cumplen con los procedimientos”. (GF5: 4)

Por lo que consideran que en la institución predomina la cultura burocrática y la cultura permisiva. Por último, destacan que:

“La cultura se vuelve fuerte o débil, según el comportamiento de las personas”. (GF5: 2)

#### 4.3.2.2. Toma de decisiones en la UNAN-Managua.

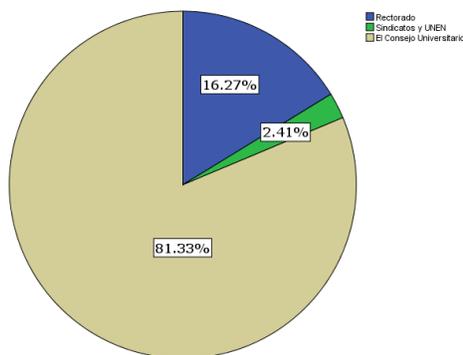


Figura 31. Rango en la toma de decisiones, según los docentes, Autoría propia.

Según el resultado de la encuesta aplicada a los docentes consideran que las decisiones de la UNAN-Managua la toma el Consejo Universitario 81.33%, el Rectorado 16.27% y los Sindicatos y UNEN 2.41%.

Por su parte en FAREM Estelí explican que:

“... el máximo órgano es el Consejo Universitario, tienen que ver con el nivel de decisión, hay algunas decisiones que tienen que ver ya vienen del nivel nacional, que son necesarias. Tal vez en el Consejo que se discute es la adecuación la forma en que se va a operar en cada Facultad”. (GF1: 2)

Es decir, el máximo órgano que ellos valoran en la toma de decisiones es el Consejo Universitario.

Asimismo, en FAREM-Matagalpa consideran que:

“estamos a expensas a proponer, es el Consejo Universitario quien decide, nosotros solo nos dedicamos a proponer.” Se puede inferir que existen mecanismos para proponer desde las bases” (GF 2: 3).

Durante las entrevistas, los representantes de FAREM explicaron que la toma de decisiones lleva un proceso que incluye a todos los niveles, por ejemplo,

“...las instancias el Consejo Universitario emanan, luego se orienta a los jefes de departamentos, los coordinadores de área, se respetan los espacios de toma de decisión, de planificación. Desde su experiencia, consideran que “...predomina porque son directrices que vienen de los planes institucionales, y planes operativos, hay normas que hay que seguir”(E13: 3).

También valoraron el rol del rectorado en el proceso de toma de decisiones, ya que son los garantes de proponer, dar seguimiento y monitoreo a dichas decisiones. Así pues, la entrevista que se le realizó al representante de la Facultad de Educación e Idiomas menciona que:

“...En algunos momentos se toman decisiones en el Consejo, pero entran en un proceso de debate en el mismo Consejo Universitario, pero al final la última palabra la da el rectorado” (E3: 2).

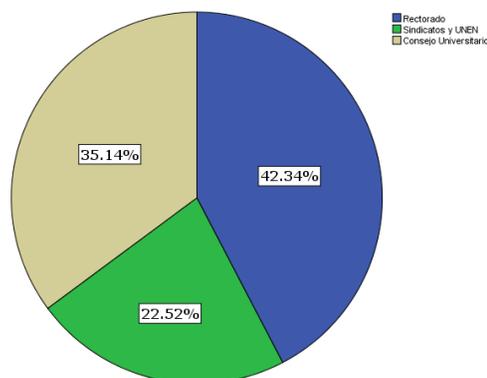


Figura 32. Rango en la toma de decisiones, según los estudiantes. Elaboración propia.

En cambio, para los estudiantes que realizaron la encuesta valoran que el Rectorado es quien toma las decisiones con un 42.34%, seguido por el Consejo Universitario con el 35.14%, por último, los Sindicatos y UNEN con el 22.52%.

Al respecto, durante la entrevista a actores claves, representante de ATD en Carazo, mencionaron que:

“...hay decisiones de mayor envergadura, por ejemplo, hacer las transformaciones de una carrera. Por ejemplo, la apertura de una carrera en línea, como docentes nos hubiera gustado nos hubieran consultado, el Consejo Universitario solo lo aprobó, pero nos hubiera gustado, que existiera una retroalimentación desde abajo, hacia arriba, solo tenemos resultados. Hay decisiones que las toma el Consejo Universitario y hay que acatarla. Pero, hay otras decisiones en que el Consejo Facultativo toma en cuenta sus bases” (E10: 4).

Sobre este planteamiento, se puede valorar que las decisiones se toman de acuerdo al nivel de importancia dentro de la organización.

Por otra parte, en la Dirección de Docencia de Grado expusieron que:

“...se hace consulta en las bases, pero todo se aprueba en el Consejo Universitario”. (E23:3)

Así mismo, la Facultad de Humanidades y Ciencias Jurídicas, coincidieron que:

“... se consultan a las bases, considero que por parte del rectorado y sus instancias emanan algunas propuestas, pero estas son complementarias en la parte operativa”. (E2: 4)

En cambio, miembros de la Comisión de Innovación y Emprendimiento mencionan ejemplos concretos que se realizan a lo interno de este espacio de tal forma que:

“nosotros como comisión de innovación y emprendimiento, por ejemplo desarrollamos una propuesta de plan operativo para la comisión, pero sobre la marcha nos vamos dando cuenta que es necesario desarrollar actividades para dar respuesta a lo que va pasando en el contexto que son factible y contribuyen al desarrollo de la cultura emprendedora en la universidad, y se lo presentamos a nuestras autoridades y aceptan, si lo que siempre hace falta son los recursos, pero si hay disposición por parte de las autoridades”(E15: 4).

También mencionaron que en esta Comisión se ha venido trabajando en subgrupos lo que ha permitido mejorar la comunicación entre todos sus miembros, al respecto expresaron que:

“...la experiencia se ha venido trabajando desde el consenso primero se trabaja desde una subcomisión, un grupo pequeño de 4 o 5 profesores expertos de un tema específico, entonces cuando se abordan temas de innovación y emprendimiento, esto luego preparan un anteproyecto, un documento y luego se presenta en la comisión en pleno, posteriormente esta comisión llega a un consenso para revisarla quienes luego la presentan al Vicerrector de Investigación quien es el que se encarga de hacer la gestión ante el Rectorado y sea de aprobación institucional o su adecuación de manera directa” (E15: 4).

Al respecto, los Estatutos de la UNAN-Managua con su Reforma, aprobado por el Consejo Universitario en sesión 20-2018 del 31 de octubre de 2018, manifiesta en el Título II, **ÓRGANOS DE GOBIERNO DE LA UNIVERSIDAD**, en el Capítulo I. **ÓRGANOS DE GOBIERNO COLEGIADOS Y UNIPERSONALES**:

Artículo. 80. Naturaleza del Gobierno de la Universidad. El gobierno de la universidad lo ejercen los órganos designados por la Ley, a quienes corresponde planificar, dirigir, coordinar, ejecutar y evaluar las políticas y estrategias de la universidad en correspondencia a la Misión y Visión de la Universidad.

Artículo 81. Los órganos de gobierno son colegiados y unipersonales.

Son Órganos Colegiados, aquellos cuya integración y decisión corresponden a un número de miembros. Sus atribuciones están definidas en la Ley, en el presente Estatuto y sus reglamentos.

Los órganos unipersonales de gobierno son aquellos, cuya integración corresponde a un solo funcionario.

Artículo 82. Órganos Colegiados. Los órganos colegiados son los siguientes:

a) El Consejo Universitario. b) El Consejo de Facultad. c) Los Consejos de Dirección de Instituto o Centro de Investigación. d) Los Consejos de Dirección del Departamento Docente.

Artículo 83. Órganos Unipersonales: son órganos de gobierno unipersonales los siguientes:

a) El Rector o Rectora. b) El Decano o Decana. c) El Director o Directora de Departamento Docente. d) El Director o Directora de Instituto o Centro de Investigación. (pp.63 y 64)

Por otra parte, en la SECCIÓN I. **ÓRGANOS DE GOBIERNO COLEGIADOS**. En este se ratifica el Consejo Universitario como el máximo órgano de gobierno de la Universidad, donde participan las autoridades

académicas y representantes gremiales de docentes, trabajadores administrativos y los estudiantiles. A continuación, se especifica su organización y funciones.

#### Artículo 84. El Consejo Universitario.

El Consejo Universitario es el máximo órgano de gobierno de la Universidad. Está presidido por el Rector o Rectora y está integrado, además, por el Vicerrector o Vicerrectora General, los Decanos o Decanas de Facultad, el Secretario o Secretaria General de la Universidad, quien actuará como Secretario o Secretaria del mismo, el Presidente o Presidenta de la Unión Nacional de Estudiantes de Nicaragua (UNEN) en la Universidad, los Presidentes o Presidentas de la UNEN a nivel de Facultad, dos representantes de la Asociación de Trabajadores Docentes, el Secretario o Secretaría General del Sindicato de Trabajadores administrativos y un representante de los Institutos o Centros de Investigación adscritos.

Son invitados permanentes los Vicerrectores o Vicerrectoras, y otros que establezca el reglamento Interno del Consejo Universitario.

El funcionamiento del Consejo Universitario está regulado por el reglamento respectivo.

Artículo 85. Atribuciones del Consejo Universitario: la organización y el funcionamiento del Consejo Universitario se regirán mediante su reglamento interno y tendrá las atribuciones siguientes:

- a) Aprobar, modificar o derogar los Estatutos de la UNAN-Managua y dictar sus propios reglamentos internos y aprobar los diferentes reglamentos que rigen la vida universitaria.
- b) Aprobar las disposiciones destinadas a la mejor organización y funcionamiento técnico, docente y administrativo de la institución.
- c) Nombrar la Comisión Electoral para el proceso de elección de los Consejos de Facultad y Rectorado.
- d) Nombrar, a Propuesta del Rector o Rectora, a los Vicerrectores o Vicerrectoras, Secretario General de la Universidad y a los Directores de Institutos y Centros de Investigación.
- e) Aprobar el Plan Estratégico Institucional y los Planes Operativos Anuales de la Institución.
- f) Aprobar el Presupuesto General de Ingresos y Egresos de la Universidad y los planes prospectivos de la institución y las Facultades.
- g) Aprobar la creación, modificación o supresión de carreras, previo dictamen del Consejo Nacional de Universidades.
- h) Aprobar los planes de estudio de pregrado y posgrado a propuesta del Recto o Rectora, Consejo de Facultad, Institutos y Centros de Investigación.
- i) Aprobar los nombramientos y remociones de la categoría principal del personal docente, a propuesta de los Consejos de Facultad, Institutos o Centros de Investigación, correspondiendo al Rector o Rectora formalizar los respectivos acuerdos de nombramiento.
- j) Decidir, cuando corresponda, sobre la revocación de mandato de alguna de las autoridades.
- k) Normar y garantizar las elecciones universitarias de conformidad a la Ley No. 89, Ley de Autonomía de las Instituciones de Educación Superior, los Estatutos y reglamentos respectivos.
- l) Aprobar el reglamento de distinciones especiales para docentes, estudiantes y personal administrativo.
- m) Otorgar a propuesta del Rector o Rectora, los títulos honoríficos y distinciones especiales a las personas que, por su labor cultural, científica, académica o social, se hagan merecedoras de tales honores.
- n) Prevenir y resolver los conflictos que se susciten entre los diferentes órganos universitarios y constituirse en tribunal de última instancia sobre asuntos que hubiere conocido el Consejo de Facultad u otras dependencias de la Universidad.
- o) Formular y evaluar periódicamente las políticas y objetivos de la institución, teniendo en cuenta los planes, programas, misión y visión de la Universidad.
- p) Aprobar el calendario de gestión académica - administrativa anual y las políticas de ingreso estudiantil.
- q) Aprobar todo tipo de aranceles.
- r) Aprobar la oferta académica anual.
- s) Aprobar la política financiera de la universidad en consonancia con los planes estratégicos de la institución.
- t) Conocer las recomendaciones de la Asamblea General Universitaria y del Consejo Nacional de Universidades.
- u) Autorizar la incorporación de profesionales que obtengan títulos universitarios en el extranjero de carreras afines a la Universidad.
- v) Nombrar, a propuesta de los Consejos de Facultad a los directores del Departamento Docente de acuerdo con el reglamento correspondiente.
- w) Aprobar el reglamento de permisos por más de un año del personal docente y administrativo, con o sin goce de sueldo de conformidad con la normativa correspondiente.

x) Conocer de cualquier asunto que no sea de la competencia de alguna otra autoridad universitaria. (pp.64-67)

Lo arriba planteado se describen los órganos de decisión y sus respectivas funciones de acuerdo con lo aprobado por la UNAN-Managua.

#### 4.3.2.3 Valores.

“Si no existe ese compromiso integral que lo desarrollemos los docentes, los estudiantes, los trabajadores y los dirigentes entonces no vamos a poder caminar hacia el objetivo que perseguimos”. (Jaime López Lowery, Vicerrector General, UNAN-Managua).

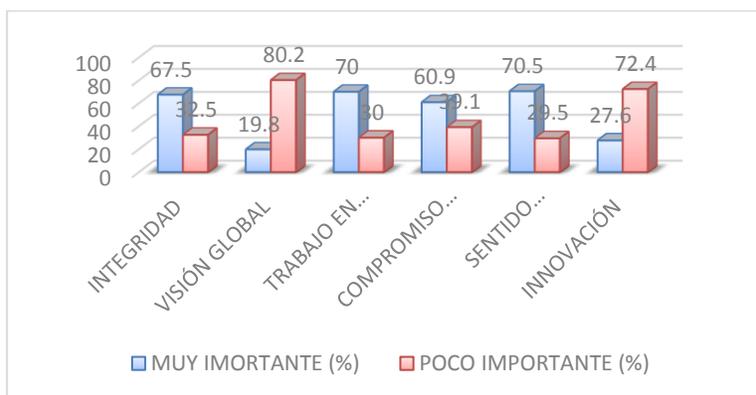


Figura 33. Valores según los docentes, Autoría propia.

Según la percepción de los docentes los valores que ellos identifican claves para promover la cultura emprendedora en la UNAN-Managua en primer lugar, Sentido humano; segundo, Trabajo en equipo; Tercero, Integridad; Cuarto, Compromiso Social; Quinto, Innovación y sexto, Visión global.

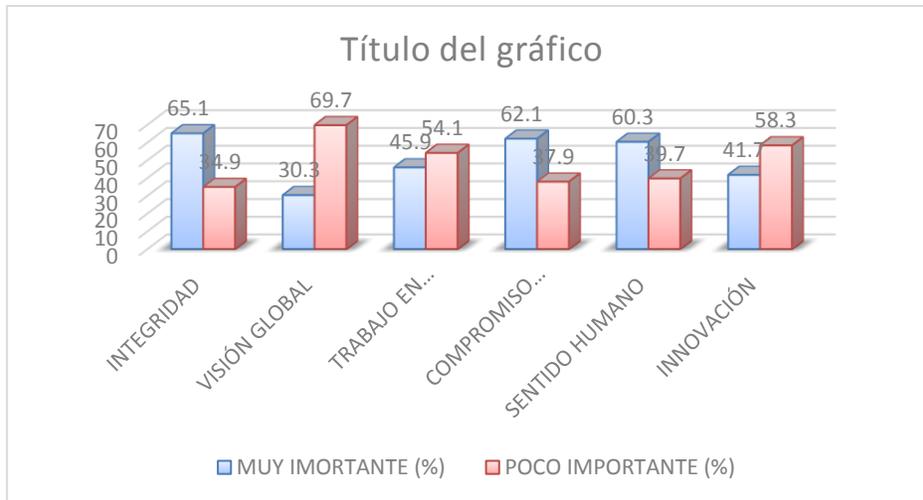


Figura 34. Valores, según los estudiantes, Autoría propia.

En cambio, para los estudiantes establecen: Primero, la Integridad; Segundo, Compromiso social; Tercero, Sentido humano; Cuarto, Trabajo en equipo; Quinto, Innovación y en sexto lugar, Visión global.

En cuanto a los resultados de las entrevistas a los actores claves se destaca lo siguiente:  
En el caso de los representantes del Rectorado, conciben que:

“Los valores son parte de la moral, la ética, sin moral y sin ética no vamos a ningún lado. En primer lugar es la integridad, porque tiene que ver con el compromiso, como fundamentos de esta institución, ya que está hecha para la transformación de las personas, y que estas contribuyan a la transformación del país”(E1: 4).

A continuación, se presenta una comparación con una historia.

La historia de la balsa: Es como que vayamos en una balsa, unos reman por un sentido, y el otro por otro sentido, cada remo yo lo veo como un valor que si no nos integramos no vamos a conseguir el objetivo por muy bien que tengamos trazada la meta, no lo conseguiremos... (Vicerrector General, UNAN-Managua)



El segundo valor, fue Trabajo de equipo, considerando que:

“...ninguna comunidad científica, innovadora no puede lograr desarrollo significativo si efectivamente no los comparte en comunidad” (E1:5).

Por su parte, la coordinadora de Innovación y Emprendimiento de la Facultad de Educación e Idiomas manifiesta que:

“Primero, el compromiso social porque si lo vemos desde el punto de vista de la labor docente estamos llamados para servir a nuestra sociedad, si no estamos claros de eso difícilmente estaremos desarrollando ideas que contribuyan a la sociedad” (E3: 4).

Esto se relaciona con la Misión de la UNAN-Managua que se centra en la formación de profesionales desde y con una concepción científica y humanista del mundo, para que contribuyan al desarrollo socioeconómico del país, es decir, un modelo educativo centrado en las personas.

También destacó el Sentido humano como un valor trascendental para la organización. Por esta razón destaca que para la promoción de una cultura es importante desarrollar la parte actitudinal, de tal forma que:

“...si yo no hago un cambio de actitud difícilmente podría generar un cambio en la sociedad.”

“Compromiso con mi persona, desde una visión de cambio, partiendo del yo” (E1: 4).

El compromiso concebido como ese fundamento en cada persona para pensar y actuar.

También el representante del ATD de la FAREM-Chontales analizó que el compromiso social es vital como institución de educación superior, que:

“... es parte de la misión, más allá de producir productos y servicios estamos trabajando en el proceso de formación en nuestros estudiantes para desarrollar la competencia emprendedora” (E16: 2).

También miembros de la Comisión de Innovación y Emprendimiento, mencionaron que la Universidad viene dando pasos desde una Visión global, coordinando acciones con la empresa privada, la comunidad, las instituciones de gobierno. Debido que este valor nos demanda ver más allá del contexto cercano, implica:

“tomar en cuenta las necesidades del entorno para desarrollar de manera integral propuestas que tengan el sentido de pertinencia” (E15: 4).

Por otra parte, se considera que desde este equipo se está promoviendo el valor de Innovación dado que:

“la trabajamos en todo el momento, desde la innovación pedagógica, desde el ejercicio en el aula de clase, con los docentes, los estudiantes, trabajando este proceso de manera permanente, que va a dar salida a los procesos de emprendimiento”(E15: 5).

Sin embargo, son pocos los estudios que se conocen sobre las distintas experiencias que se desarrollan a nivel de innovación e innovación pedagógica en la institución.

En los grupos focales realizados en las diferentes Facultades e Instituto también destacaron la importancia de los valores en la promoción de la cultura.

Desde la Facultad de Ciencias e Ingeniería estiman que la situación sociopolítica vivida en el país, nos motiva a que tenemos que desarrollar valores en la institución de tal forma que:

“...hay que aprender de la experiencia que tuvimos en la UNAN-Managua, los docentes somos claves, fomentar los valores humanos no solo en los equipos de docente, sino también en las aulas de clase, fortalecer los valores humanos con los muchachos” (GF4: 3).

Al respecto, los miembros de una organización deben tener conocimiento y apropiación de los valores que dicha organización posee es por ello, que:

“debemos revestirnos de todos los principios institucionales, apropiarnos a nivel individual y proyectarnos en nuestro entorno social, si no fomentamos eso a nivel interno no lograremos los objetivos” (E29: 1).

Por tanto, la promoción de valores no tiene que ver con profesión, o grado académico, todos los miembros si se sienten parte de una organización, tienen el derecho y la responsabilidad de promoverlos. En este sentido, se pueden aprovechar las actitudes y aptitudes de cada ser humano, para compartir aprendizajes de transformación cultural, por ejemplo:

“Después de esta crisis, queríamos fomentar los valores, como Ingeniero Civil empezamos a preguntarnos que podíamos hacer. En este sentido, me puse a escribir un poema, y no me había dado cuenta que tenía esa capacidad, además de ser docente y además de estar en un área estructural de las ingenierías, podía fomentar valores desde las letras, y llega más rápido el mensaje cuando creamos nuevas formas de comunicación” (GF4: 6).

En la FAREM-Chontales los valores son los pilares fundamentales de la institución y no se le está tomando la importancia que merece. Consideran que los colaboradores de la UNAN-Managua están subestimando el entorno, y a los mismos estudiantes concibiéndolos como simples receptores, al respecto expresaron que:

“...lo que está pasando es que no le estamos prestando importancia al vínculo con los estudiantes, solo vemos el vínculo institucional por el salario, más no con un compromiso social” (GF3: 5).

Por tanto, los docentes están llamados a la promoción de valores, para Martínez (2015, p.1) “Actualmente la sociedad en la que vivimos reclama a las instituciones de educación superior una formación de sus estudiantes en el rubro de los valores universitarios” por tanto, son las aulas de clase los nichos éticos para la formación del pensamiento y actuar de los estudiantes.

Al respecto, un Docente del Departamento de Construcción expreso que:

“Yo lo relaciono a los principios rectores de la universidad identidad institucional y sentimiento de pertinencia” (GF 4:6).

Desde la Facultad de Ciencias Económicas expresaron que los valores se fomentan desde la niñez, y su práctica e implementación deben darse en cualquier situación y ámbito de la vida. Sin embargo, para que en la institución se promuevan estos aspectos tan importantes de la cultura, es necesario que sus líderes del más alto nivel sean ejemplo de los miembros de la organización. Ejemplos concretos como la organización del tiempo y actividades institucionales, tales como:

“una de las cosas que pasa en la universidad es que nos citan y cuadramos la agenda, luego cambian las actividades de un momento a otro, uno organiza su agenda con base a esas actividades, pero siempre hay cambios” (GF5: 6).

Por tanto, se puede decir, que estos cambios influyen en la eficacia y cumplimiento de los objetivos de una organización. Por otro lado, también hicieron mención que:

“Normalmente las autoridades no llegan temprano a las actividades, y así nos pasa, la famosa hora nica y para emprender, debemos ser persistentes, si queremos desarrollar una cultura emprendedora” (GF 5: 4).

Por otro lado, desde el Instituto Politécnico de la Salud, se considera que la ética profesional de vital importancia tales como:

“...nos hemos vinculado en las instituciones ya sea través de los convenios de las prácticas y se ha logrado gracias al prestigio que tenemos como institución, los docentes a través de la calidad de su enseñanza, ese compromiso de los docentes con nuestra universidad” (E 31: 2).

Sin embargo, en el proceso de recolección de información surgieron otras propuestas de valores claves para la promoción de la cultura emprendedora:

- Paz
- Equidad
- Igualdad

- Solidaridad
- La ética
- La honestidad
- La pertinencia
- La comunicación

También destacaron la Resiliencia, concebido desde la capacidad de agencia del ser humano para enfrentar la adversidad, debido que:

“...los emprendedores fracasan, como enseñarle al muchacho cuando tenga la curva de aprendizaje y baje, como enseñarle a levantarse de ese fracaso. Como crear estrategias para poder levantar, no todos los emprendedores tienen éxito, hay un impase, y en ese impase que hacer para poder recuperarse” (E19: 2).

En otras palabras, el clima organizacional influye en el fortalecimiento de la cultura, al respecto el representante de ATD-Matagalpa expresa que:

“Si no hay una tranquilidad y armonía laboral es imposible que pueda haber un buen desenvolvimiento, independientemente que trabajamos, la parte axiológica es importante para que la calidad de la educación fluya, la paz en la educación” (E 13: 3).

Es importante mencionar que este proceso de levantamiento de información se dio durante el reinicio del primer semestre 2018, por lo que el valor de la paz y la convivencia se destacó como el principal. En este sentido, en este año el Consejo Universitario, máximo órgano de gobierno, haya decretado como el lema central “2019: Año de Reconciliación” (enero, 2019). Según el análisis documental se comprobó que algunos de estas propuestas coinciden con los que están descritos en el Modelo Educativo de la UNAN-Managua:

a) Compromiso social. b) Equidad, justicia, igualdad de oportunidades c) Honestidad y transparencia d) Respeto a los derechos humanos e) Respeto a la diversidad f) Respeto al medio ambiente. g) Ética profesional h) Responsabilidad social e institucional i) Identidad institucional y sentimiento de pertenencia. j) Tolerancia y solidaridad. k) Identidad, cultura nacional y valores patrióticos. (pp.19 y 20).

### **4.3.3 Resultado del Objetivo No. 3 Determinar los factores que contribuyen al desarrollo de la cultura emprendedora en la universidad.**

Según los resultados de las entrevistas dentro de los factores positivos que identificaron se encuentran:

#### ***4.3.3.1 La situación de crisis nos motiva a unificarnos.***

Un factor positivo que identificaron los actores fue la situación de crisis nos motiva a unificarnos, en palabras del Representante de ATD de FAREM-Carazo mencionó que:

“En este contexto histórico del país, El espíritu de colaboración, el trabajo, después de todos los acontecimientos nos damos cuenta que hemos vivido ser docente es un don enriquece a la sociedad, entonces ese espíritu, esa colaboración es algo que podemos aprovechar” (E10: 4).

Por otro lado, Vicerrector General enfatizó que:

“...desde hace 15 años se viene fomentando el emprendimiento, la innovación, sembrar en los estudiantes la idea que tienen las competencias, las capacidades y la cultura para hacer cambios importantes no solo de carácter social, que es en primera instancia lo que estamos llamados a hacer, sino también de cambios en poder presentar ideas, ideas que tengan que ver con procesos, con servicios e ideas que tengan que ver con productos”(E1: 5).

De igual forma, que para desarrollar una universidad emprendedora se requiere de profesores emprendedores, al respecto, en la FAREM Matagalpa expresaron que:

“Como docente como operamos y alcanzamos nuestra misión y visión y objetivos como institución. Para avanzar en una universidad emprendedora necesita profesores emprendedores”( GF 2: 5).

Con lo anteriormente expuesto, se demuestra el nivel de compromiso de los docentes y su aporte, es decir, si no están sensibilizados como profesores difícilmente podrán impregnar del espíritu emprendedor a sus estudiantes.

#### ***4.3.3.2 Disposiciones en los Estatutos de la UNAN-Managua con su Reforma, Modelo Educativo, el Plan Estratégico y los Planes Operativos Anuales a nivel de las funciones de docencia e investigación.***

En los Estatutos de la UNAN-Managua con su Reforma se encontró en el CAPÍTULO III. OBJETIVOS Y PRINCIPIOS RECTORES. En específico los objetivos estratégicos:

e) Desarrollar la innovación pedagógica mediante la sistematización de la investigación y del quehacer educativo, en los procesos de enseñanza aprendizaje en cada uno de los niveles de formación que emprende la Universidad, que incorpore las TIC, actitudes creativas y emprendedoras.

k) Vincular la formación de los estudiantes con el proceso productivo y a las necesidades objetivas del desarrollo económico, en función de los intereses nacionales. (pp. 16 y 17).

También se corroboró con el análisis documental del Plan Estratégico 2015-2019 de la UNAN-Managua (pp.25, 29)

## Función: Docencia

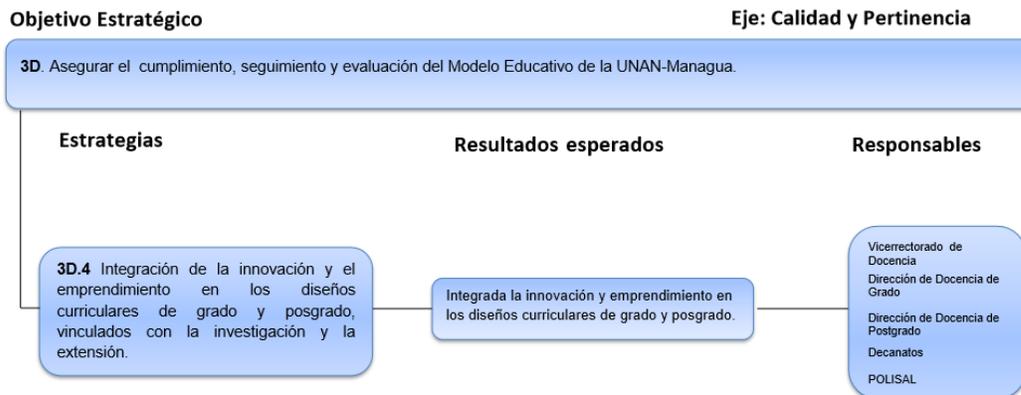


Figura 35. Función Docencia, Plan Estratégico UNAN-Managua.

## Función: Investigación



Figura 36. Función Investigación, Plan Estratégico UNAN-Managua.

Como se observa en las figuras anteriores dentro del plan estratégico se determinan objetivos estratégicos, estrategias y resultados esperados en el tema de emprendimiento. A su vez se determinan los responsables a cada una de las tareas fundamentales para este quehacer universitario. Esto demuestra la disposición de la Universidad para desarrollar acciones que aporten al fortalecimiento de una cultura emprendedora.

También el Enfoque Curricular promueve la adquisición de saberes significativos, pertinentes y relevantes, razón por la cual incluye los seis tipos de aprendizajes estratégicos, uno de ellos vinculado al emprendimiento.

e) Aprender a emprender: es fomentar el desarrollo de una actitud proactiva, que desde el hacer, con el saber y conciencia, nos posibilite fijar metas, hacer propuestas y tomar iniciativas enfrentando con inteligencia, innovación y creatividad las dificultades, desde sus fortalezas, aprovechando las oportunidades y superando las amenazas que se nos presentan (Modelo Educativo, p.36).

### ***4.3.3.3 Se cuenta con políticas que fortalecen el emprendimiento.***

#### **4.3.3.3.1 Investigación e innovación de la UNAN-Managua, aprobado en Consejo Universitario.**

Esto se corroboró a través del análisis documental, encontrándose la Política de Investigación de la UNAN-Managua, aprobada en la Sesión Ordinaria No. 10-2017, del 19/06/2017. En la que se define los siguientes elementos:

- Emprendimiento social Es la creación de iniciativas innovadoras para satisfacer las demandas y necesidades de la población cuyo objetivo es meramente social sin fines de lucro. Se fomenta la cohesión y lucha contra las desigualdades para mejorar la vida de las personas.
- Emprendimiento empresarial Iniciativas para el desarrollo de proyectos de negocios que satisfagan las necesidades humanas y generen beneficios económicos. (2017, p.3)



A la vez se aborda la vinculación investigación e innovación-docencia y extensión:

- La UNAN-Managua promueve la gestión integrada de los procesos de Investigación, Innovación y Emprendimiento con los procesos de docencia.
- La UNAN-Managua promueve la gestión integrada de los procesos de Investigación, Innovación y Emprendimiento con los procesos de extensión y transferencia de tecnología a los diferentes ámbitos económicos y sociales del país.

También determinan propósitos claro para promover el emprendimiento:

- Establecer una simetría en el currículum entre investigación e innovación de tal manera que nuestros estudiantes puedan seleccionar su modalidad de graduación por el camino de la investigación o por el de innovación.
- Impulsar iniciativas de innovación y emprendimiento social y empresarial.
- Facilitar el establecimiento de alianzas estratégicas entre la UNAN – Managua, diferentes sectores de la sociedad nicaragüense e instituciones afines extranjeras.
- Desarrollar las competencias innovadoras y emprendedoras de los estudiantes y docentes de UNAN-Managua.
- Vincular la innovación y el emprendimiento con la docencia en UNAN-Managua. (2017, pp. 7 y 8).

Como se observa, se conceptualiza el tipo de emprendimiento que se desarrollará en la UNAN-Managua además se hace énfasis en la propiedad intelectual, elementos importantes para llevar a cabo las ideas emprendedoras.

#### 4.3.3.3.2 Política de Extensión UNAN-Managua.

Los procesos de innovación y emprendimiento cobran un mayor auge en la UNAN-Managua, apartir del año 2011, hasta ese momento ambos procesos se encontraban ubicados en la Dirección de Extensión Universitaria. En la política de extensión de UNAN-Managua, sección III, artículo 10, se establece que “Tiene como finalidad, la creación de una cultura de emprendimiento e innovación en docentes y estudiantes de la UNAN-Managua (UNAN-Managua. Dirección de Extensión Universitaria, 2012). (Pedroza, 2015 p.32).

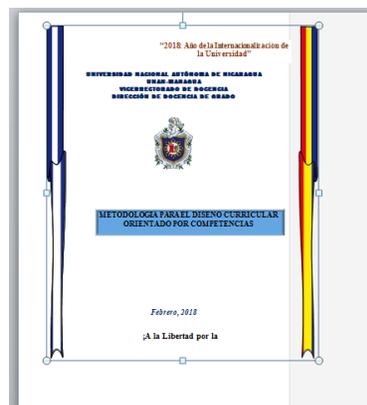
En el 2017, se le aplicaron cambios a la Política de Extensión de la UNAN-Managua y les asignaron lineamientos y acciones. Las áreas son: Educación Continua, Programas y Proyectos, Prácticas y Pasantías, Becas, Voluntariado Social, Universidad Saludable, UNAN-Ambiental, Universidad-Estado-Empresa y Sociedad, Investigación, Desarrollo e Innovación, Arte y Cultura, Educación Física y Deporte. Además, se creó el formato del plan de acción donde se especifica el seguimiento y monitoreo del documento. Los ejes transversales siguen siendo Docencia, Comunicación y Divulgación; Internacionalización. (Moya, 2017).

#### 4.3.3.3.3 Metodología para el diseño curricular orientado por competencias.

En esta metodología, se describen los retos de la universidad del siglo 21, el desarrollo del Marco de Cualificaciones del CSUCA, y los procesos de acreditación universitaria plantean retos de homologación de titulaciones, movilidad académica, implementación de pruebas estándares internacionales, etc., ello implica llevar a cabo innovaciones curriculares acorde a estos procesos.

En el marco de ejecución del pilotaje de currículo orientado por competencias se propone el presente documento que orienta la planificación curricular, el cual contiene, entre otras cosas, las directrices para la elaboración de:

- Macroplanificación
  - Diagnóstico de la Carrera,
  - Perfil de Egreso y Marco Referencial de Competencias (MRC),
  - Mapeo de Competencias en la Malla Curricular,
- Microplanificación
  - Programas de Asignatura,
  - Plan de Clase,
  - Evaluación



En relación con el tema de estudio, se especifican dentro de las competencias genéricas las siguientes:

- La Comunicación
- La Resolución de Problemas
- La Investigación
- El Trabajo en Equipo
- La Innovación y el Emprendimiento

Todas ellas de importancia para el desarrollo de la actitud emprendedora de los estudiantes y el fortalecimiento de la cultura emprendedora en la institución. En lo que respecta a la competencia de Innovación y Emprendimiento se destacan:

*Tabla 21: Competencias y elementos del currículo*

COMPETENCIA	ELEMENTOS
<b>Innovación y Emprendimiento</b> “Ser persistente en proponer e implementar soluciones innovadoras que buscan transformar la realidad y generar valor social, ambiental y económico” (Bueckmann Diegoli, 2017)	▪ Búsqueda de oportunidades e iniciativa
	▪ Persistencia
	▪ Compromiso
	▪ Calidad y eficiencia
	▪ Correr riesgos calculados
	▪ Fijar metas
	▪ Búsqueda de información
	▪ Planeación sistemática y seguimiento
	▪ Persuasión
▪ Autoconfianza e independencia	

Competencia emprendedora y sus elementos, según la Metodología para el diseño curricular orientado por competencia, pp.17 y 18.

Es importante mencionar que este proceso está desarrollándose en un programa piloto con 15 carreras de la UNAN-Managua. Los elementos que componen esta competencia son claves para el desarrollo integral de los estudiantes a partir de la movilización de una serie de habilidades, valores y actitudes que se requieren para desarrollar el espíritu crítico e creativo, el liderazgo y la toma de iniciativa ante cualquier situación.

#### *4.3.3.3.4 Fondos concursables.*

Mismo que se corroboró con las pruebas documentales. Según Pedroza (2015 p.40) “...los fondos concursables que promueve diversos proyectos de innovación con estudiantes de grado y docentes basado en criterios de calidad y pertinencia, orientando su quehacer institucional...”

Para el año 2017, se recibieron 56 propuestas de proyectos de innovación para participar en la Cuarta Convocatoria de Proyectos de Innovación de la UNAN – Managua, mediante el mecanismo de Fondos Concursables 2017. adjudicándose 25 proyectos con fondos, estos

mismos proyectos participaron en su mayoría en **Expociencias Territoriales y Expociencia Nacional** desarrollada por el CNU y CONICYT. Estos proyectos se atendieron bajo enfoques multidisciplinarios y con perfiles tecnológicos, ambientales, sociales y educativos, mismos que se detallan a continuación.

*Tabla 22: Proyectos ganadores de los fondos concursables*

N°	Título del Proyecto	Facultad a la que pertenece
1	Software de asistencia para mantenimiento predictivo industrial	Facultad de Ciencias e Ingeniería
2	Dispositivo termográfico para la detección temprana de Cáncer	IPS
3	Prótesis Biónica	Facultad de Ciencias e Ingeniería
4	NUTRIBARRA	FAREM-Carazo
5	Sistema de Información Gerencial, orientado a la publicidad y promoción de servicios	FAREM-Chontales
6	Espirómetro incentivo Health &Fitness	Facultad de Ciencias Medicas
7	Innovación Tecnológica, Organizacional e Institucional	IPS
8	HEALTH BAND	IPS
9	Proyecto Mateare Fresh	Facultad de Ciencias Económicas
10	PlatHarina	FAREM-Estelí
11	Proyecto Cosméticos MURAT	Facultad de Ciencias Económicas
12	Elaboración de crema a partir de la capsaicina del chile cabro	Facultad de Ciencias e Ingeniería
13	Reactor químico para la elaboración de biodiesel	FAREM-Estelí
14	Proyecto Natural	Facultad de Ciencias Económicas

15	Método Frenkel aplicando a barraras paralelas (MEFABP)	IPS
16	Proyecto "CIGAR CASE"	IPS
17	INNOPEDAL	FAREM-Estelí
18	Entrenamiento dinámico y saludable	Facultad de Ciencias Medicas
19	Soldador de punto fabricado con transformador de microondas	FAREM-Estelí
20	Maquina fundidora de aluminio	FAREM-Estelí
21	Vinos Alessandro Rouge "Wine Salvatore"	FAREM-Matagalpa
22	ArtRilax	Facultad de Ciencias e Ingeniería
23	Batería de Calor	FAREM-Estelí
24	AGROMAP	Facultad de Ciencias Económicas
25	Procesamiento de Plátano en tostones pre cosidos	FAREM-Chontales

Proyectos ganadores de los fondos concursables aprobados en el 2017, Autoría propia.

Según miembros de la Comisión de Innovación e Emprendimiento explicaron "... la UNAN Managua cuenta con fondos concursables para el fomento de proyecto de innovación que se puede ver en el futuro como esa capital semilla que puede ayudar al fomento del emprendimiento en la formación de grado". Esto manifiesta que la Universidad está trabajando en el fortalecimiento de la acción emprendedora, aportando un capital inicial para el desarrollo de las ideas.

#### *4.3.3.3.5 Comisión de innovación y emprendimiento.*

Es un espacio compuesto por representantes de cada Facultad y del POLISAL, así como representantes de los centros de investigación. Estos se reúnen para abordar temas específicos sobre innovación y emprendimiento y como se puede promover a lo interno de sus facultades.

#### *4.3.3.3.6 Integración del emprendimiento al currículo a las asignaturas del eje de investigación.*

Según el Vicerrector General, el maestro Jaime López mencionó que:

“nosotros hemos venido dando pasos fundamentales desde hace unos 10 años fomentando el emprendimiento con actividades que se van desarrollando en todo el año, y de manera formal en los planes de estudios de grado, con la integración de este tema...” (E1: 7).

A través del análisis documental se encontró información sobre el abordaje de las asignaturas del eje de investigación referido a:

“Las asignaturas que darán sustento a este eje serán: Técnicas de Investigación documental, Metodología de la Investigación, dos asignaturas con trabajo de curso (como mínimo), Investigación Aplicada y la Modalidad de Graduación. Así mismo, es preciso desarrollar una fuerte vinculación entre las Prácticas de Formación Profesional y estas asignaturas.” (Modelo Educativo, p.66)

Por otro lado, el representante de la Facultad de Humanidades y Ciencias Jurídicas compartió un ejemplo sobre la integración del emprendimiento en asignaturas a fines a su carrera, tales como:

“por ejemplo, en algunas asignaturas ya se está incorporando el tema en Introducción a la Antropología se presta para desarrollar estrategias como el árbol de problema, el lienzo de negocios, creación de prototipos a nivel artesanal. Sus contenidos son flexibles, se habla de la vida cotidiana, procesos de investigación etnográfica, así otras asignaturas como Antropología Económica” (E2:5).

Lo expuesto anteriormente demuestra el interés del profesorado por vincular la cultura emprendedora a la acción docente, en específico a la planificación didáctica de los contenidos en los programas de asignatura.

De igual forma la representante de ATD FAREM-Chontales explicó que:

“La iniciativa son como primer punto haber dado clase en la asignatura de metodología de investigación, en la clase de investigación aplicada, y así darnos cuentas hasta donde se puede llegar y con qué recursos disponibles. La segunda fase es echar andar esa investigación y darle un seguimiento en los concursos de la jornada científica de desarrollo, eso es parte de emprender en la universidad dentro de ella”(E16: 2).

Se observa que las asignaturas del eje de investigación representan un potencial para la incorporación del eje de emprendimiento dado que el hecho de formar capacidades investigativas en los estudiantes les permite entrar en contacto con acciones externas, analizar el contexto y la búsqueda de posibles soluciones a determinadas problemáticas.

#### *4.3.3.3.7 Creación de la carrera de Ciencias de la Educación con mención en Innovación y Emprendimiento de la Facultad de Educación e Idiomas.*

En el año 2017, el Consejo Universitario de la UNAN-Managua aprobó la carrera de Licenciatura en Ciencias de la Educación con mención en innovación y emprendimiento. A través del análisis documental se corroboró que los objetivos de esta carrera se centran en:

- Formar profesionales con un alto sentido humanista, identidad nacional, creativo, compromiso social, respeto a la diversidad y el medio ambiente, capaz de interpretar y transformar la realidad social, científico, tecnológico y educativo, en el contexto

cambiante del sistema mundial y la sociedad nicaragüense, con el fin de generar la cultura innovadora y emprendedora.

- Formar profesionales éticos con liderazgo y emprendedurismo cooperativo, que mantenga un proceso continuo de actualización a través de la investigación y estudio autónomo que aporte al desarrollo de la nación.
- Formar profesionales dotados con herramientas innovadoras y emprendedoras, psicopedagógicas y metodológicas que les permitan conducir adecuadamente el proceso de enseñanza – aprendizaje.
- Desarrollar profesionales con conocimientos, habilidades y destrezas sobre la aplicación de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC), y capaz de generar innovación educativa.
- Formar profesionales en el área de innovación y emprendimiento con conocimientos y habilidades capaces de llevar la teoría a la práctica con iniciativa y emprendimiento.
- Crear profesionales capaces de ser impulsores de la innovación y el emprendimiento demandadas de los sectores sociales, educativos y no gubernamentales.

Con lo anteriormente expuesto se puede deducir que a nivel de grado la UNAN-Managua tiene una licenciatura acorde a las demandas socioeducativas del país. Ya que los profesionales que egresen de dicha carrera serán los expertos para impartir la asignatura “Educación para Aprender, Empezar y Prosperar” de la modalidad de Primaria y Secundaria.

#### *4.3.3.3.8 Oferta de formación a nivel de posgrado sobre temas vinculados al emprendimiento.*

Durante los últimos años la UNAN-Managua ha venido aperturando ofertas académicas a nivel de posgrado en temas vinculados al emprendimiento, dentro de los que se destacan:

- Plan de marketing. Proceso de acompañamiento y monitoreo al plan de marketing.
- Plan de producción
- Plan de organización y gestión.
- Plan financiero
- 3 diplomados orientados al emprendimiento de las Pymes con aplicación de las tecnologías organizado por la Facultad de Ciencias e Ingeniería y el Ministerio de la Juventud.
- Maestría en Tecnología de la Información, Emprendimiento e Innovación. Según el coordinador de la Maestría el MSc. Danilo Avendaño, valora “... esta maestría puede ser utilizada por cualquier facultad, es desarrollar sus emprendimientos, pero con el uso de las tecnologías, dentro de las clases que se destacan está el comercio electrónico, inteligencia de negocios, estrategias empresariales usando tics, la modalidad de graduación a través de tesis la hemos formulado a través de dos talleres, Taller de Tesis I (Elaboración de protocolo) y Taller de Tesis II (Defensa de tesis). La principal línea de investigación es el emprendimiento y esto hasta ahora se está dando, antes nadie hablaba de este tema”.

#### 4.3.3.3.9 Acciones extracurriculares.

Los diferentes entrevistados mencionaron que en los últimos 15 años la UNAN-Managua ha venido desarrollando una serie de acciones para promover la cultura emprendedora, mismo que se evidenció en los documentos encontrados.

- Del año 2005 al 2010: Surge el Programa Universidad Emprendedora (PUE) por iniciativa del CNU, que contó con el financiamiento de la agencia sueca de Cooperación ASDI y el apoyo científico-técnico de la Universidad de Chalmers de Suecia. El PUE fue coordinado con mucho éxito por el Dr. Freddy Alemán de la UNA, concluyendo el 6 y 7 de julio de 2010 con la Conferencia Internacional “Nicaragua Innova” con el lema “Juntando esfuerzos para el desarrollo”. El PUE fue una experiencia institucional que dejó un legado muy valioso de las capacidades de innovación y emprendimiento con que ya se contaba en las universidades nicaragüenses en ese período. Este legado institucional se encuentra en dos volúmenes escrito bajo la coordinación del Dr. Freddy Alemán de la UNA. Por parte de la UNAN-Managua participó FAREM-Estelí.
- Apartir del año 2004: Surgen los Talleres de Innovación. Por iniciativa de la Decana de FAREM Estelí en ese entonces, MSc. Ramona Rodríguez Pérez, contando con el apoyo del Dr. Paul Lane de Grand Valey State University de Michigan, se iniciaron en 2004 los Talleres de Innovación y continúan con éxito hasta esta fecha 2017. Los talleres de Innovación se han venido realizando cada año con el propósito de:
  - (a) compartir experiencias y conocimientos; (b) estimular la mentalidad creativa para desarrollar ideas innovadoras; (c) fortalecer las estrategias didácticas de los docentes; (d) desarrollar destrezas y habilidades innovadoras en docentes y estudiantes; (e) encontrar soluciones a la problemática del contexto nacional; (f) aportar al desarrollo económico del país; (g) apropiarse de una mejor metodología para innovación y emprendimiento; (h) orientada a lograr una amplia y diferente visión del futuro. (Pedroza, 2018 p. 12)

En el 2017 obtuvieron el primer lugar fue para AGROMAP, este proyecto fue elaborado por los jóvenes Karla Vanessa Hernández, de la Facultad de Educación e Idiomas; Douglas Ezequiel Santos Téllez de Ciencias e Ingeniería; Francisco Javier Lainez González, del Programa UNICAM atendido por la FAREM Estelí; Renzon Millers López Navarrete, de Ciencias Económicas; Bryan Lenin Manzony, de Humanidades y Ciencias Jurídicas.

En el año 2018 iba a estar dirigido a los docentes, sin embargo, por las circunstancias políticas acaecidas el año pasado se reprogramó y a la fecha, no se ha realizado.

No obstante, una de los puntos críticos expresados en los grupos focales fueron:

“Se realizan acciones, pero no se comparten y menos han sido sistematizadas, se desconoce el nivel de impacto de las mismas. (GF3:6)”.

### ***Jornada Universitaria de Desarrollo Científico (JUDC 2017).***

En el 2017 la JUDC de la UNAN Managua promovió la participación de proyectos innovadores abriéndose salas para tal fin. Las Facultades de Ciencias Médicas, Ciencias e Ingeniería, FAREM Estelí, FAREM Carazo, FAREM Matagalpa, FAREM Chontales, Humanidades y Ciencias Jurídicas, IPS y la Facultad de Educación, que no abrió sala, pero si presentaron proyectos de investigación que tienen alta salida a la innovación. Se estimaron alrededor de 150 proyectos tiene alto potencial para la innovación.

### ***Proyecto IRUDESCA.***

En este proyecto promovió una cultura emprendedores en los 2 docentes y 20 estudiantes de la UNAN Managua con un carácter internacional, donde los 20 estudiantes fueron capacitados por estos dos docentes durante un período de 3 meses de forma intensiva. Al finalizar estos procesos se seleccionaron a 5 estudiantes (los más destacados) para lo cual construyeron proyectos emprendedores que atienden demandas empresariales de la región Centroamericana y se validaron en empresas panameñas en el 2018.

*Tabla 23: Listado de estudiantes clasificados del proyecto IRUDESCA*

Lesther Alejandro Cruz Espinoza	FAREM-MATAGALPA
Jorleny del Socorro Robleto Cáceres	IPS-POLISAL
Brooklyn Emiliano Acevedo Avalos	FAREM-CARAZO
Mario Elías Cajina Jarquín	Facultad de Ciencias e Ingenierías
Oliver Javier salgado Machado	FAREM-ESTELÍ
Georgina Isabela Picado Martínez	IPS-POLISAL
Tania Regina López Toruño	Ciencias Médicas
Taryn Denisse Suazo Ubieta	Facultad de Ciencias e Ingenierías
Luis Alfonso García Lagos	FAREM-ESTELÍ
Renzon Millers López Navarrete	Ciencias Económicas
Michael Isafías Avellán Ortiz	IPS-POLISAL
Karen Julissa Rizo Castellón	FAREM-ESTELÍ
Kener Abel Salinas Sequeira	Facultad de Ciencias e Ingenierías
Eliezer Francisco Soto Baltodano	Facultad de Ciencias e Ingenierías
Cristhoffer Alexander Perez Garay	Facultad de Ciencias e Ingenierías
José Román González	Facultad de Ciencias e Ingenierías
Engels Ulises Cruz Duarte.	FAREM-ESTELÍ

Alma Iris Vásquez Vásquez	IPS-POLISAL
Luis Ernesto Rizo López	IPS-POLISAL
Brandon Josué Rodríguez Rivas	FAREM-ESTELÍ

Listado de estudiantes ganadores del proyecto IRUDESCA, Autoría propia.

Pasantía de Stanford.

UNAN Managua participó en el programa de la University Innovation Fellows con una delegación de 4 estudiantes y 1 docente, acompañados por el Dr. Paul Lane como asesor del mismo grupo. Los becados crearon espacios para la innovación estudiantil, fundando organizaciones de emprendedores, organizando eventos experimentales y trabajando con profesores y administradores para desarrollar cursos. Sirven como defensores de cambios institucionales duraderos con líderes académicos y representan a sus universidades en eventos nacionales (EEUU).

*Tabla 24: Listado de estudiantes pasantía Stanford*

Estudiantes clasificados	Procedencia
Sofía del Carmen Lacayo Lacayo	Facultad de Ciencias Médicas
Josseling Meritxell Largaespada Salgado	Instituto Politécnico de la Salud (IPS)
Kelly Andrea Castillo Alfaro	Facultad de Educación e Idiomas
Ayleem Cristel García Gómez	Facultad de Humanidades y Ciencias Jurídicas

*Estudiantes ganadores de la pasantía Stanford, Autoría propia.*

Rally Latino Americano de Innovación 2017.

La UNAN Managua participó con 5 sedes a nivel nacional, esto como parte del desarrollo obtenidos en los diferentes procesos de innovación y emprendimiento impulsado desde este Vicerrectorado de Investigación de la UNAN Managua. De esta manera la UNAN Managua incrementó no solo en Proyectos, sino también en participantes, ya que se alcanzó una participación de más 300 estudiantes, 31 docentes y se generaron 31 proyectos de innovación. Alcanzando 1/3 participación del total como país ante el Rally Latinoamericano de Innovación 2017. Los resultados del año 2017 fueron:

*Tabla 25: Resultados del Rally Latinoamericano*

Categoría	Lugares
Innovación	1er. Lugar: Drawdea Team – Universidad de La Salle 2do. Lugar: TASTE 4WIN – UNI 3er. Lugar: NICASTREET – FAREM Estelí – UNAN Managua
Impacto Social	1er. Lugar: RIMB – UCA 2do. Lugar: EL CHACUATOL – UNA

	3er. Lugar: MEJORA DE LA VIDA DE LOS NIÑOS – FAREM Carazo – UNAN Managua
--	--

Resultados del Rally Latinoamericano del 2017, Auditoría propia.

#### 4.3.3.3.10 Participación del Programa Educativo “Aprender, Emprender, Prosperar”.

Desde su fundación en noviembre 2016, la UNAN-Managua forma parte de la Comisión del Programa Educativo “Aprender, Emprender, Prosperar” y actualmente tiene la coordinación general, en la que participan el Consejo Nacional de Universidades (CNU), Tecnológico Nacional (INATEC) y el Ministerio de Educación (MINED). Esta forma parte de las acciones de articulación de los subsistemas educativos. En las entrevistas realizadas se refirieron al programa

“...el propio programa es un emprendimiento y es una innovación educativa entonces desde el principio cuando nos plantearon esto en el Consejo Nacional de Universidades, yo aposté por este programa, porque me parecía sumamente interesante y con nuestra experiencia, los procesos de inducción que hemos desarrollado en la universidad...” (E1: 6).

En la revisión documental se encontró que en el año 2018 la UNAN-Managua desarrollo el primer taller de sensibilización a las autoridades de la UNAN-Managua. Al respecto el taller forma parte de un programa de innovación en la educación, pero a la vez se trata de emprendimiento, de lograr el mejoramiento continuo en nuestro quehacer como facilitadores. Este es un cambio de paradigma en el aprendizaje. La UNAN-Managua está creciendo cada día más con el aporte complementario e integrador de cada uno de nosotros. Al respecto expresaron que:

Este programa está dirigido a transformar en nuestros estudiantes ese sentido de contribución y servicio a la sociedad y familia, relaciones sanas, constructivas, creativas y amorosas” (E23: 3).

Obviamente acciones como esta contribuyen para que los líderes de la organización se sensibilicen sobre la importancia de la cultura emprendedora, y sean capaces de planificar, ejecutar acciones en esta área.

Los participantes de los grupos focales identificaron los siguientes elementos.

#### 4.3.3.3.11 Emprendimiento dentro del currículo.

A nivel curricular, se han desarrollado acciones para la integración del eje de emprendimiento de manera transversal, dentro de las que se pueden destacar las asignaturas del eje de investigación, y en otras carreras, la Facultativa de carrera, donde aprovechan para insertar temas de emprendimiento, como el caso de la Facultad de Ciencias Económicas expresa que:

“tenemos una asignatura Facultativa de Carrera donde se desarrollan temas de innovación y emprendimiento”(GF 5:6).

No obstante, no se encontraron documentos oficiales que determine la metodología de inserción del emprendimiento a nivel macro y microcurricular, al contrario, están en proceso de discusión para su debida aprobación.

#### *4.3.3.3.12 Nuevas generaciones de profesores.*

En la actualidad a lo interno de las Facultades se encuentran en un proceso de transición y relevo generacional de profesores, al respecto se expresa que:

“nuevas generaciones los profesores de mayor edad están reacios, están acostumbrados a un sistema de confort, los nuevos profesores están con el interés de conocer, están en la nueva inclusión, en el cambio de paradigma...” (GF 4: 6).

Sobre este punto, se puede valorar que esta etapa permitirá que los profesores que están asumiendo las diversas tareas pueden asumir una nueva cultura organizacional, que permita romper con los modelos tradicionales y aportar a una concepción renovada de hacer docencia.

No obstante, esto puede ser aprovechable mientras exista un proceso de retroalimentación de valores significativos que aporten a una cultura organizacional más integradora, entre la generación saliente y la entrante, por ejemplo, se explica que:

“La facultad dispone con personal humano, los jóvenes debemos de aprovechar la experiencia de los profesores antiguos y los otros profesores se presten a darte ese conocimiento” (GF 4: 7).

Es decir, no solo se trata de la edad, si no de aspectos culturales que fortalezcan la organización, que permita la creación de modelos sólidos basados en la cooperación y el trabajo en equipo.

#### *4.3.3.3.13 Desaprender modelos.*

Para emprender se requiere de desaprender, es derogar actitudes, situaciones, rituales, artefactos culturales que no contribuyen a desarrollar una cultura emprendedora. Por ello, algunos profesores están en un proceso de cambiar comportamientos por unos mejores, así lo manifestaron que:

“actitud de los maestros los docentes están abierto, están aplicando nuevas metodologías, estamos abiertos a estos nuevos retos... Obviamente, esto no implica a unos miembros de la organización, se valora también el compromiso por parte de las autoridades, “...nuestras autoridades están apuntando a proyectos de emprendimiento, como nos insertamos a las demandas del contexto” (GF 6: 4).

#### *4.3.3.3.14 Desarrollo de actividades de extensión.*

Las Facultades y el POLISAL promueven acciones de cara a la comunidad, tales como: ferias, jornadas de salud, acompañamiento académico entre otras. Todas estas acciones se realizan en el marco del desarrollo del plan de estudios de las carreras para que los estudiantes de una forma práctica se familiaricen con las diferentes áreas y funciones de su perfil profesional.

En el año 2017, se realizó la tercera Campaña de Acompañamiento Pedagógico Universitario (CAPU 2017), donde se movilizaron cientos de estudiantes para las aulas de 1er a 3er grado de primaria de todo el país, uno de las asignaturas a atender fue la de “Educación para aprender, Emprender, Prosperar”. A través del análisis documental se identificó que uno de los propósitos de dicha campaña era la elaboración de un diagnóstico para tener conocimiento sobre la calidad de educación en los niveles seleccionados.



Figura 37. Lanzamiento de la campaña de acompañamiento pedagógico en la UNAN-Managua, 2017, La Prensa.

#### 4.3.3.3.15 Proyectos integradores de carácter multidisciplinario.

Los profesores mencionaron que algunas carreras desarrollan proyectos integradores de carácter multidisciplinario donde diferentes docentes se organizan para desarrollar las capacidades, habilidades y valores de manera integral. Al respecto, los profesores mencionaron que:

“En trabajo social diferentes asignaturas en un solo semestre, también a través de las prácticas se han unificado los diferentes departamentos, a través de ferias, trabajo social con empoderamiento, género, las ciencias administrativas exponiendo temas como planes de negocios” (E13: 5).

En este mismo tema, se pudo comprobar en el análisis documental que dentro del Modelo Educativo se incluye la estrategia de proyectos, a continuación, se define:

Cuando se plantea un proyecto, lo primero que se infiere es la idea de querer solucionar un problema o solventar necesidades evidentes. En esta línea de ideas, un proyecto brinda un servicio mediante una serie de procedimientos interrelacionados en una secuencia lógica, pero flexible. Plantear este tipo de tareas al estudiantado implica que éstos se involucren en diversos procesos de construcción significativa de conocimientos: toma de decisiones sobre los saberes que sustentan el proyecto, organización del trabajo, selección y aplicación de

tecnologías adecuadas, redacción, presentación, ejecución y evaluación de los resultados e impacto del proyecto. Realizar tareas guiadas por la concepción de proyectos fomenta la interdisciplinariedad como eje de integración de los saberes. (Modelo Educativo, pp.40 y 41)

En este aspecto algunas carreras han desarrollado diferentes iniciativas tales como: Concursos de oratoria en las clases de seminario y formación integral, gastronomía internacional, contar cuentos, conferencia de televisión a partir de un trabajo de investigación. Todas con el fin de poner en práctica las diferentes habilidades y destrezas, así como la promoción de valores y actitudes que contribuyan a la formación integral del estudiante.

Es importante mencionar que la implementación de esta estrategia contribuye de manera significativa al desarrollo de la cultura emprendedora, pues los estudiantes aprenden a movilizar el pensamiento en acciones complejas, el trabajo en equipo, desarrollo de la creatividad, reconocer y promover el liderazgo entre otros aspectos que son vitales para que tomen la iniciativa en cualquier aspecto de la vida.

#### *4.3.3.3.16 Asesoramiento para el desarrollo de la idea emprendedora.*

Los docentes mencionaron que se desarrollan diferentes iniciativas de acompañamiento a los estudiantes para que puedan desarrollar su idea emprendedora, al respecto mencionaron que:

“Los proyectos de los muchachos han sido apoyados por docentes de diferentes áreas, investigación, administración, mercado para fortalecer sus proyectos” (GF 1: 5).

En este punto se puede valorar que los docentes utilizan un fondo de tiempo de manera extracurricular para acompañar las iniciativas de sus estudiantes, lo que se deduce como parte del compromiso de mejorar el aprendizaje. Ahora bien, en algunas Facultades este proceso se realiza de manera colegiada, es decir, se les brinda asesoría en diversas áreas para que su idea emprendedora sea de mayor calidad, en ese sentido, mencionaron que:

“...los estudiantes elaboran su propia idea, se hace de manera colectiva, en el campo, con asesorías...” (GF2: 6).

Personal calificado y especializado.

Otro elemento positivo que mencionaron los docentes, es que la UNAN-Managua cuenta con personal calificado y especializado en diversas áreas, se ha venido elevando el nivel de estudios en grado de maestría y doctorados. Un factor que irá teniendo su impacto en la calidad de la educación. Al respecto, se mencionó “...hay personal humano con capacidad, hay trabajo comunitario...” (Docente de FAREM-Chontales).

Se puede valorar que parte de esta formación ha dado como resultado que la UNAN-Mangua en los diferentes concursos a nivel nacional e internacional hay obtenido premios y reconocimientos en diferentes momentos, mismo que fueron expuestos anteriormente.

Participación en otros concursos a nivel nacional e internacional.

Las carreras participan en concursos a nivel nacional a través de la presentación de proyectos en ferias y congresos de otras instituciones como el MEFCCA, CONICYT, y otros. En el caso de FAREM-Matagalpa, han participado en ferias de productos innovadores coordinando con agencias internacionales.

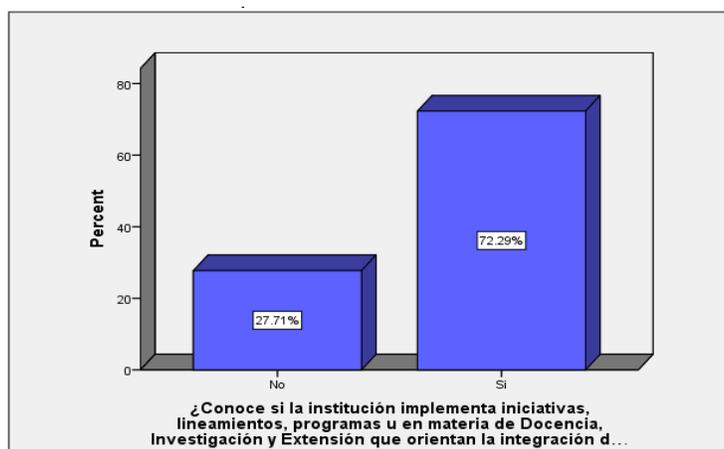
Obviamente, esto fortalece la cultura emprendedora, pues las acciones extracurriculares le permiten al estudiante tener contacto con el mundo laboral, así como el desarrollo de la creatividad y asumir riesgos. Efectivamente este tipo de iniciativas demuestra el nivel de perseverancia de los profesores para contribuir a su realidad, siendo agentes de cambio, aportando soluciones a sus organizaciones de manera innovadora, compartiendo con otros desde el ámbito de su profesión.

Es importante mencionar, que cada Facultad tiene su propia dinámica y en sí cada departamento, por tanto, las acciones que se desarrollen estarán en dependencia de la gestión de sus autoridades y profesores.

En una de las preguntas de la encuesta dirigida a los docentes se les consultó si conocía sobre la implementación de iniciativas, lineamientos, programas u en materia de Docencia, Investigación y Extensión que orientan la integración del emprendimiento en la universidad y se obtuvo los siguientes resultados.

#### ***4.3.3.4 Iniciativas que desarrolla la universidad en emprendimiento.***

##### *4.3.3.4.1 Nivel de conocimiento.*



*Figura 38. Nivel de conocimiento de las iniciativas, lineamientos, programas en materia de Docencia, Investigación y Extensión que orientan la integración del emprendimiento, Autoría propia.*

En la figura anterior se puede notar que el 72.29% de los docentes encuestados conocen las iniciativas, lineamientos y programas de emprendimiento que desarrolla universidad. Esto manifiesta un elemento favorecedor de la cultura emprendedora, ya que para una organización es importante mantener la comunicación en todos los niveles. De esta forma, las personas se sentirán parte de las diferentes acciones.

#### 4.3.3.4.2 Valoración de las iniciativas.

De esas acciones desarrolladas también se les consultó cómo las valoraban, al respecto opinaron:

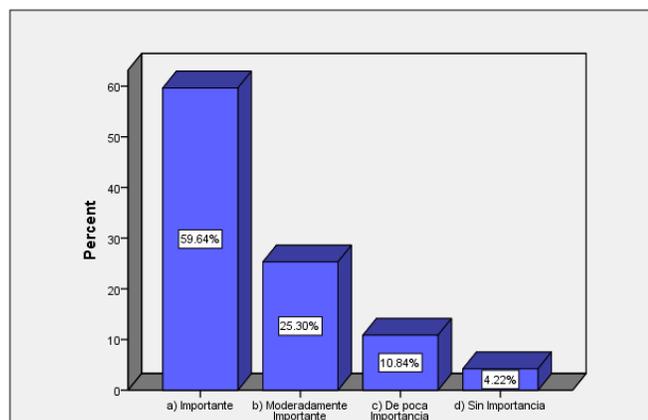


Figura 39. Valoración de las acciones desarrolladas que promueven la cultura emprendedora, Autoría propia.

La figura anterior, demuestra la alta valoración que los docentes le dan a las acciones desarrolladas por la institución para promover la cultura emprendedora, el 59.64% considera Importante, el 25% Moderadamente importante, el 10.84% De poca importancia y el 4.22% Sin importancia. Esto es significativo porque los esfuerzos realizados en los últimos años por la Universidad han ido contribuyendo para que dentro de las Facultades se promueva el emprendimiento.

### 4.3.4 Resultados del objetivo No. 4 Identificar los elementos que cambiarían para fortalecer la cultura emprendedora en la universidad

*Emprendimiento es una palabra que todo mundo habla y que muy pocos saben, incluyendo yo. (Representante ATD FAREM-Matagalpa).*

#### 4.3.4.1 Encuesta docente.

Sobre este objetivo se les consultó a los docentes sobre los factores que limitan la promoción de la cultura emprendedora, los resultados se presentan a continuación:

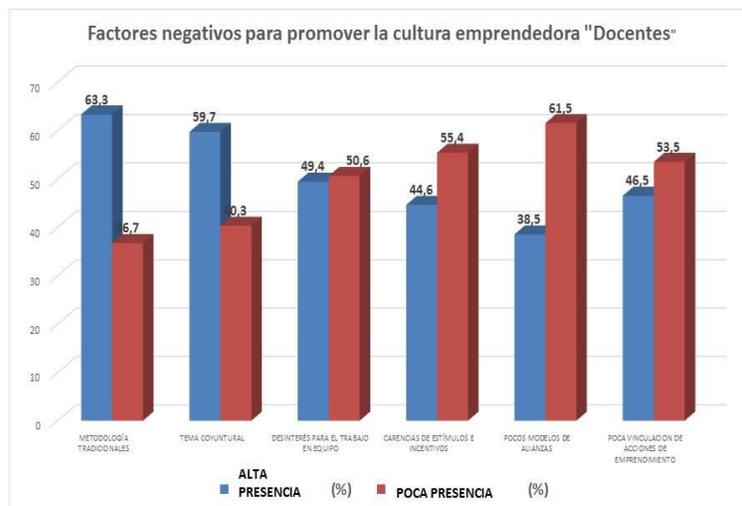


Figura 40. Factores negativos para promover la cultura emprendedora, opinión de los docentes, Autoría propia.

Como se muestra en la figura anterior, los docentes opinaron que los factores negativos que identifican para promover la cultura emprendedora son:

#### 4.3.4.1.1 Primero: Metodologías tradicionales con 63.3%.

Según los documentos encontrados, en el 2017, las Comisiones Curriculares de Facultad y de carreras de todas las Facultades de la UNAN-Managua participaron en el taller “**La integración de la innovación y emprendimiento al currículo y sus implicaciones en la institución académica: formación del profesorado y la evaluación**”, el que fue impartido por el Dr. Guillermo Domínguez Fernández, Académico de la Universidad Pablo de Olavide, España.

En ese mismo año se desarrolló un curso intensivo dirigido a 60 docentes de las distintas Facultades, el Instituto Politécnico de la Salud “Luis Felipe” POLISAL, Ejecutivos del Vicerrectorado de Docencia y de Investigación, quienes completaron el programa de fortalecimiento a la enseñanza y aprendizaje del diseño curricular basado en competencias y la integración del emprendimiento en el currículo el que se desarrolló con apoyo de Laspau, afiliada a la Universidad de Harvard.

En el 2018 la Dirección de Docencia de Grado reportó haber realizado al menos tres capacitaciones masivas a todos los docentes de las 76 carreras de la UNAN-Managua. En dichas capacitaciones abordaron los temas tales como: Carpeta docente: plan didáctico y plan de clase, otro sobre metodología para la modalidad por encuentro, aprendizaje por proyecto y estudios de casos. Para el año 2019 se han realizado al menos una capacitación en temas de acompañamiento pedagógico.

Pese a los esfuerzos realizados por la institución los docentes consideran que uno de los elementos que limitan la promoción de la cultura emprendedora es el uso de metodologías tradicionales. Al respecto, el Representante de ATD de FAREM-Carazo menciona que:

“...algunos docentes aplican metodologías tradicionales, la planificación, ejecución y e evaluación del emprendimiento todavía estamos en ese proceso de transición, de seguir haciendo de lo que veníamos haciendo tradicionalmente a comenzar a emprender, nuevas metodologías, nuevas técnicas...” (E10: 4).

En otras palabras, sigue siendo una limitante la aplicación de metodologías rutinarias y tediosas que no llevan a un aprendizaje significativo.

Por otra parte, la representante de la Facultad de Educación e Idiomas expresa que:

“El uso de las metodologías tradicionales para la planificación y ejecución del emprendimiento, es muy difícil evaluarlo, no tenemos la formación para evaluarlo, no tenemos la formación para que esto se dé, en otras facultades tienen más experiencia” (E3: 5).

Sobre este punto, es importante mencionar que esta Facultad está dando sus primeros pasos en la planificación y ejecución de acciones que promuevan la cultura emprendedora, en especial de ser la cuna de los formadores de todo el país.

En palabras del representante de la Facultad de Humanidades y Ciencias Jurídicas explicó que:

“Cada vez que incorporamos un elemento nuevo hay resistencia al cambio, los profesores entramos en una zona de confort, no estamos preparados para hacerle frente a esta problemática, no solo porque no queremos salir de la zona de confort, si no que los profesores no nos sentimos preparados en términos teóricos y metodológicos y prácticos”(E2: 6).

Es decir, no solo requiere tener la voluntad para promover la cultura emprendedora, implica además dotar a los profesores de herramientas para su formación académica.

Esto se complejiza aún más porque desde el nivel de primaria los estudiantes están recibiendo la asignatura “Educación para aprender, emprender, prosperar”, que se imparte desde el año 2017, los jóvenes que recientemente están ingresando a nuestra universidad ya vienen con cierta experiencia en temas de emprendimiento, pero los profesores de la UNAN-Managua no conocen las bases fundamentales de este programa, por lo tanto, es una limitante a nivel académico el desconocimiento de dicho del PAEP.

En este sentido, en las entrevistas se expone que:

“Existe un reto de actualización institucional de formación de los docentes, los estudiantes ya vienen con cierta formación por la asignatura nueva del MINED y los profesores no vamos a estar preparados, y se van a desarrollar procesos de encuentros y desencuentros por eso los profesores que no ven la oportunidad de no ver este componente y desarrollar estas competencias...” (E19: 4).

*4.3.4.1.2 El segundo, el emprendimiento es concebido como un tema coyuntural.*

Es decir, como una cuestión de moda por un tiempo determinado. No se concibe como un elemento estratégico para el desarrollo integral del estudiantado. Como resultado de las entrevistas los profesores manifestaron que:

“el emprendimiento que se desarrolla en la UNAN-Managua lo ve desde el aspecto empresarial y económico, no vela por la innovación educativa ese es uno de los factores no hace que involucren las otras facultades.” (GF 5:7).

Así mismo el representante de ATD expresa que:

“El docente debería de tener mayor conocimiento, mayor aprendizaje en este tema para que pueda apasionarse. Si no hay un apasionamiento en el docente para poder transmitir ese nivel de compromiso para el emprendimiento difícilmente podrá desarrollarlo en el aula de clase con sus estudiantes.” (E19:4).

De igual forma el Coordinador de la Comisión de Innovación y Emprendimiento expresa manifiesta que:

“...uno de los aspectos que limita la cultura emprendedora es el término emprendedor, escuchando esa palabra lo primero que se te viene a la mente es poner una empresa y considero que esto es una limitante automáticamente se autoexcluyen muchos perfiles de estudio.” (E 21: 4).

Añadiendo a este tema, se explicó que no solo basta con las políticas, planes y programas aprobados por el Consejo Universitario de la UNAN-Managua, sino también de impregnar en la práctica a todos los miembros de la comunidad universitaria, en otras palabras, los docentes perciben de una forma errada la cultura emprendedora. Al respecto, se menciona que:

“...nos hablan los docentes es que es lo queremos formar un empresario y no es eso lo que se ha planteado en el modelo educativo, hay que proyectar un discurso a nivel institucional qué es el emprendimiento en la institución para que los docentes que podemos aplicar esto en las aulas de clase.” (E23: 4).

También el coyunturalismo concebido desde lo que enseñamos en la clase a nivel superficial, sin relacionarlo a los escenarios de la vida cotidiana. Sobre este aspecto se explica que:

“El emprendimiento la hemos enseñado como una clase más, sin decirle la importancia que tiene, que fuente de beneficio, por ejemplo, si yo emprendo un negocio, a partir de ese emprendimiento a cuantas personas voy a crearles fuentes de trabajo.”

“... enseñamos al alumno que va a obtener un título, con ese título vas a resolver, si resuelve un título, pero a veces te encontrás con personas que no tienen un título, hicieron un emprendimiento y están mejores que otros” (GF 4: 6).

Lo anterior demuestra que por el tipo de abordaje que le demos al emprendimiento en el aula de clase, se puede limitar las iniciativas, el liderazgo, la creatividad de los estudiantes. En el buen vocablo nicaragüense el emprendimiento lo conciben como:

“Llamada de tusa, solo es el momento” (GF1: 5).

En este sentido, si el emprendimiento se idea se cómo un proceso de transformación cultural, se aportará al fortalecimiento de las competencias de los estudiantes. Sobre este punto enfatizó al respecto:

“En las aulas de clases le enseñamos a los estudiantes a ser empleado, no a ser emprendedor, les enseñamos a ser soldados, no a ser líderes, que nos hace falta hacer, porque al final el emprendimiento es un líder.” (GF3: 6).

#### *4.3.4.1.3 El tercero, Desinterés de trabajar en equipo.*

La UNAN-Managua en los últimos años ha venido incorporando a su trabajo académico el desarrollo de iniciativas en equipo. Sin embargo, los docentes que participaron en la encuesta consideran que este es un elemento que limita la promoción de la cultura emprendedora.

Al respecto, los resultados de las entrevistas enfatizan que:

“trabajar con enfoque multidisciplinario, pues juntarse en equipo y que cada quien domine una ciencia distinta no es tan fácil, porque implica crear consenso, ponerse de acuerdo con gente que tiene opiniones diferentes, entonces allí es donde se genera esta situación” (E21: 4).

Es decir, se han aunado esfuerzos para promover el trabajo en equipo, pero siguen existiendo barreras de comunicación, ser tolerante al momento del respeto de las ideas y aceptar sugerencias de otros.

Otros en las entrevistas mencionaron que algunos profesores no le interesan trabajar en equipo por las dificultades de tiempo, algunos están cargados en su agenda docente que les limita poderse reunir con otros y otras para discutir sobre algunos temas. Al respecto se argumenta que:

“El espíritu que tienen algunos docentes de no trabajar en equipo, algunos por la carga de trabajo no tienen tiempo para actividades de emprendimiento de innovación, de gestión” (E10: 4).

De igual forma opina el representante de la FAREM-Matagalpa que:

“No ha habido una disposición de tiempo para los profesores para que se involucren en estas actividades, no hay fondo de tiempo, los profesores con su carga horaria no dan abasto. Podrá haber mucha voluntad, pero si los profesores no cuentan con tiempo no podrán dedicarse a las actividades de emprendimiento” (E13: 4).

#### *4.3.4.1.4 Cuarto, poca vinculación a acciones de emprendimiento.*

La poca vinculación es el siguiente elemento que identificaron los docentes con un 46.5%, al respecto expresaron que:

“La cultura de la gente no ha mentalizado la importancia que pueda tener esto para el desarrollo integral de los estudiantes y como docentes” (E16: 4).

Esto tiene que ver con el nivel de apropiación e involucramiento la apropiación primeramente consigo mismo y luego con la institución, con los estudiantes, con el proyecto educativo que tiene la UNAN-Managua.

En este sentido, se identifican 3 estados, “unos no quieren cambiar, otros creen que es una moda y otros están conscientes que el emprendimiento es parte del mejoramiento continuo y tenemos que seguirlo impulsando, ese mejoramiento continuo se va a manifestar tecnológicamente, pero se tiene que manifestar sobre todo en una actitud.” En el siguiente gráfico se detalla:



Figura 41. Estados de actitud de los colaboradores UNAN-Managua. Autoría propia.

Lo anterior demuestra que en una misma institución puede haber culturas inmersas o subculturas que orientan a determinado grupo de personas en una misma organización. En este caso, la realidad de la UNAN-Managua depende del contexto de sus Facultades, estas de sus departamentos, estos de sus carreras, estas de sus colectivos, hasta llegar el nivel micro que son los integrantes de ese grupo.

#### 4.3.4.1.5 El Quinto, Carencias de estímulos e incentivos.

Dentro este punto, se mencionó que existen pocos estímulos e incentivos para promover acciones de cultura emprendedora. Dentro de los cuales se expuso que existen formas de reconocimiento que algunas hasta pueden ser monetarias, por ejemplo, en la Facultad de Educación e Idiomas que trabajan desde el punto de vista social, al respecto manifiesta que:

“...siempre nosotros estamos trabajando en función de las demandas del MINED, por ejemplo, nosotros hacemos aplicaciones educativas, pero no la podemos vender, no las podemos comercializar, se hace con fin social están enfocadas a las necesidades específicas de los colegios, y dan respuestas a esas necesidades educativas” (E3: 4).

Por otra parte, los docentes de la Facultad de Ciencias Económicas expresaron que:

“no solo de trata de remuneración económica, sino también de reconocimiento de lo que hacemos, un diploma a nuestra labor, un reconocimiento especial en los actos públicos, eso nos eleva la moral.” (GF5: 6).

#### 4.3.4.1.6 El sexto, pocos modelos de alianzas.

La UNAN-Managua ha realizado esfuerzos para la coordinación con diferentes actores a nivel nacional que trabajen el tema educativo, en las que se pueden mencionar, el MINED, el INATEC, el INTUR, el INIFOM, entre otros. Todo esto con el fin de desarrollar acciones conjuntas para el fortalecimiento de las prácticas profesionales, actividades de extensión. Sin embargo, a nivel de cada Facultad y POLISAL se considera que el modelo de alianzas se debe de fortalecer en la UNAN-Managua.

Ahora, el modelo de alianzas que se pueda establecer a lo interno de la UNAN-Managua, porque la misma naturaleza de sus Facultades e Instituto la hacen más compleja, al respecto como resultados de las entrevistas se explicó que:

“Dentro del Sistema de Planificación se integran las acciones, pero no hay nada en concreto, los que aparecen como responsables, lo asumen en un nivel, pero a nivel de los departamentos no hay ninguna relevancia, y luego cuando se hacen esas acciones se va, pero sin ningún sentido, ni mucho menos retroalimentación a los colectivos” (GF3: 6).

En la actualidad la Dirección de Gestión de la Calidad Institucional que tiene como tareas:

Dirigir, coordinar, promover y evaluar la calidad de la educación centrada en las personas y sus necesidades, de acuerdo a las demanda nacional y prioridades de desarrollo estratégico de la Universidad para alcanzar la misión y la visión institucional, así como planificar, monitorear y evaluar el plan estratégico y operativa de toda las instancias académicas y administrativas, Departamentos, Facultades, Centros e Institutos de Investigación, programas académicos, programas especiales y la gestión del talento humano para el aseguramiento de la calidad de la educación, así como la calidad de la gestión, servicios y procesos de la Universidad. (Estatutos con su Reforma, pp.32 y 33).

#### 4.3.4.2 Encuesta a estudiantes.

De igual forma, sobre este punto los estudiantes que realizaron la encuesta respondieron:

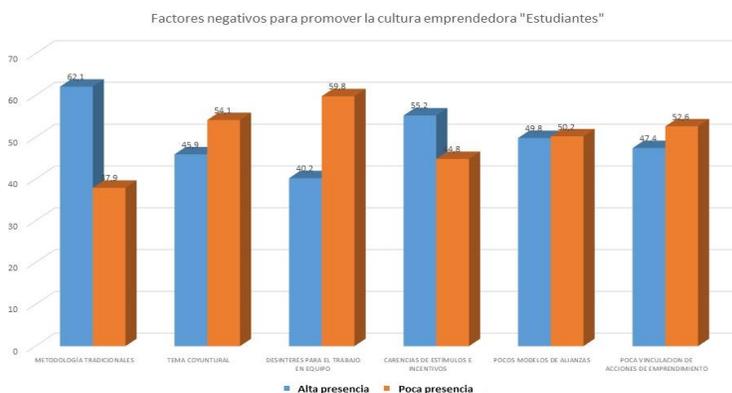


Figura 42. Factores negativos para promover la cultura emprendedora, opiniones estudiantes. Autoría propia.

Como se observa en la figura anterior, ambos docentes y estudiantes coinciden que el uso de metodologías tradicionales es el primer elemento negativo, en este resultado obtiene el 62.1%; segundo, Carencia de estímulos e incentivos; tercero, Pocos modelos de alianzas; cuarto, Poca vinculación a accione de emprendimiento; quinto, El emprendimiento es concebido como un tema coyuntural y sexto, Desinterés por el trabajo en equipo.

#### 4.3.4.3 Resultados de los grupos focales.

De los grupos focales también opinaron sobre los elementos que están limitando la cultura emprendedora, se destacan los más relevantes.

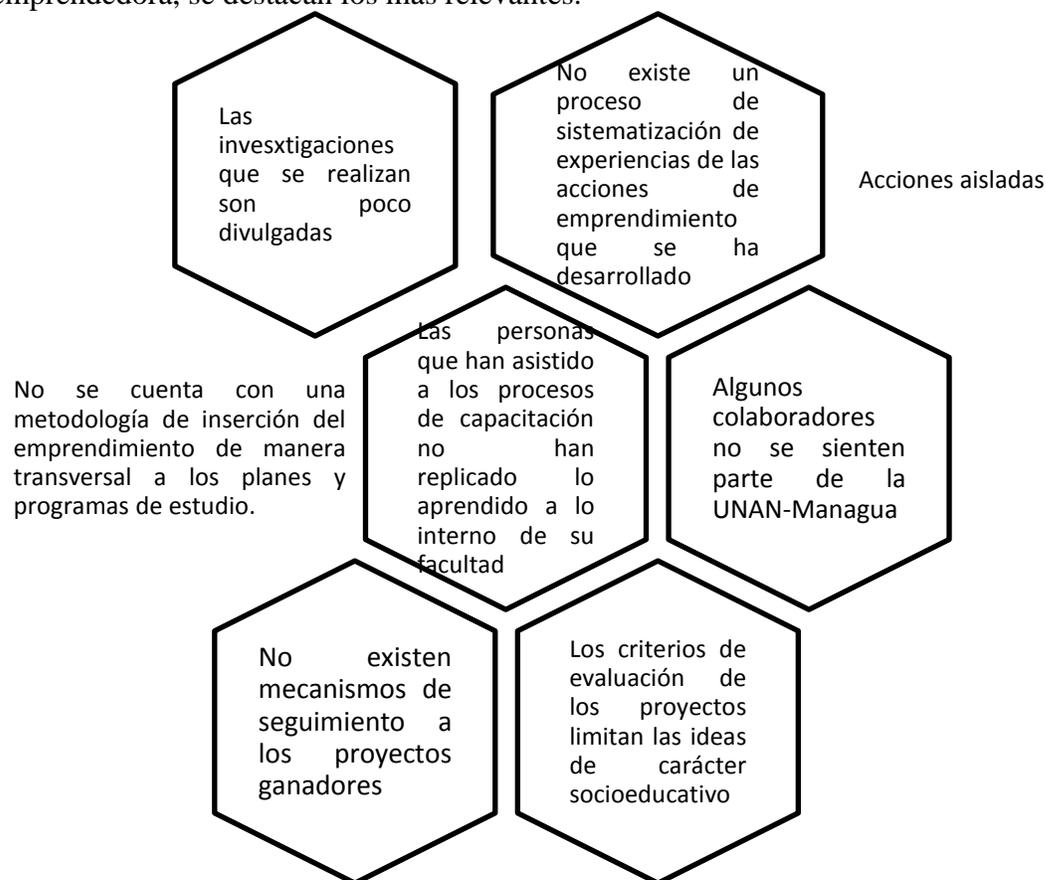


Figura 43. Elementos negativos identificados por los grupos focales. Autoría propia.

Percepción actual de la cultura emprendedora que se desarrolla en la UNAN-Managua. En la encuesta se les consultó a los docentes y estudiantes sobre aspectos propios de las estrategias para promover la cultura emprendedora, de las cuales se pueden mencionar:

#### Actitud emprendedora

- Competencia emprendedora
- Elementos para el fomento de la cultura emprendedora
- Modelo de Alianzas.

A continuación, se presentan los resultados:



Tabla 26 : Percepción actual de la cultura emprendedora

Aspectos	Totalmente de acuerdo		De acuerdo		En desacuerdo		Totalmente en desacuerdo	
	D	E	D	E	D	E	D	E
<b>Actitud emprendedora</b>								
Motivación y búsqueda de oportunidades con una visión más allá del entorno del aula de clase	69.28%	32.73%	29.52%	48.35%	1.20%	14.41%	-	4.50%
Capacidad de superar cualquier tipo de circunstancia por muy difícil que sea	57.83%	21.62%	40.96%	24.02%	1.21%	50.45%	-	3.90%
Resolución de problemas activando y movilizando los recursos adecuados para actuar	12.31%	10.51%	32.43%	33.03%	43.24%	54.65%	12.01%	1.80%
Fortalecimiento del liderazgo y habilidades de dirección	45.58%	18.32%	50.60%	21.62%	4.82%	53.75%	-	6.31%
La colaboración y el trabajo en equipo	71.69%	36.64%	27.11%	52.25%	1.20%	9.61%	-	1.50%
Metodologías que estimulan a crear cosas nuevas y originales	46.39%	18.32%	50.60%	22.22%	3.01%	51.65%	-	7.81%
Motivación a la autonomía, auto eficiencia e iniciativa personal	53.01%	15.62%	46.39%	25.83	0.60%	53.75%	-	4.80%
<b>Competencia emprendedora</b>								
Estrategias (proyectos, casos de estudio, etc.) que fomentan el desarrollo de mis ideas.	52.41%	27.33%	44.58%	52.0%	3.01%	17.40%	-	3.30%
Relación de los conceptos y teorías vistos en las clases y la solución de problemas de la vida cotidiana	62.05%	19.82%	35.54%	29.73%	1.81%	45.95%	0.60%	4.50%
Experiencia en temas relacionados al emprendimiento	22.29%	18.02%	50.60%	24.62%	20.48%	55.56%	6.63%	1.80%
La evaluación de las asignaturas es adecuada a los contenidos y las actividades desarrolladas en la clase	45.18%	12.61%	47.59%	26.43%	7.23%	58.86%	-	2.10%
<b>Elementos para el fomento de la cultura emprendedora</b>								

Integración del emprendimiento a las asignaturas de trabajo de curso	28.92%	15.32%	46.39%	34.23%	19.88%	44.14%	4.82%	6.31%
El plan de estudios de mi carrera integra elementos para el desarrollo de actitudes emprendedoras	25.90%	20.12%	50.60%	29.73%	22.29%	45.65%	1.21%	4.50%
Aplica metodologías nuevas y originales por parte de los colectivos de profesores	18.07%	18.32%	62.05%	28.83%	18.67%	46.85%	1.21%	6.01%
Actividades extracurriculares (foros, ferias, congresos, en la comunidad) y otros) en temas de emprendimiento	20.48%	20.12%	52.41%	29.13%	24.10%	38.74%	3.01%	12.01%
<b>Modelo de Alianzas</b>								
Intercambios de experiencias con actores claves del ámbito socioeconómico que estén vinculados a la carrera	12.31%	12.31%	32.43%	12.0%	43.24%	32.04%	12.01%	43.65%
Actividades en el entorno (asociaciones, voluntariado, empresa, instituciones, etc.) para el fomento de la innovación y el emprendimiento	14.46%	14.11%	49.40%	33.63%	33.73%	36.04	2.41%	16.22%
Integración de las tecnologías de información y comunicación a las diferentes actividades académicas	27.11%	18.8%	54.22%	19.55%	16.87%	55.8	1.81.%	5.8%

Estado actual de la cultura emprendedora en la UNAN-Managua- Docentes y Estudiantes. Elaboración propia.

El cuadro anterior demuestra los resultados de la percepción de los estudiantes y docentes respecto a la cultura emprendedora que se desarrolla en la UNAN-Managua.

### **Actitud emprendedora**

Motivación y la búsqueda de oportunidades con una visión más allá del aula de clase. Según para los docentes el 69.28% están Totalmente de acuerdo, en cambio, el 48.35% de los estudiantes consideran estar De acuerdo que sus profesores implementan acciones que con ellos consideran que implementan diferentes acciones.

Capacidad de superar cualquier tipo de circunstancia por difícil que sea, según los docentes el 57.83% están Totalmente de acuerdo, pues consideran que realizan estrategias diversas. Por el contrario, solo el 21.82% de discentes manifiestan estar En desacuerdo que se les inculca este tipo de capacidades.

Resolución de problemas activando y movilizando los recursos adecuados por actuar, el 43.24% de los docentes estar En desacuerdo, es decir, no emplean dentro de su aula estrategias que contribuyan a esto. De igual forma, el 54.65% de los estudiantes opinaron también estar En desacuerdo que su formación académica no le aporta significativamente a este aspecto.

Fortalecimiento del liderazgo y habilidades de dirección, este es uno de los elementos importantes para el desarrollo de la cultura emprendedora, el 45.58% de los docentes opinaron estar Totalmente de acuerdo con desarrollar este tipo de habilidades. En cambio, el 53.75 de los estudiantes expresó estar En desacuerdo. Esto denota una importante reflexión, si nos trasladamos al contexto del aula de clase, el docente se convierte en un líder, el guiará al grupo al cumplimiento de los propósitos, formará la cohesión entre ellos, mantendrá el orden y en especial, estimulará y motivará a que ellos sean capaces de hacerlo mejor.

La colaboración y el trabajo en equipo, el 71.69% de los docentes destacó estar Totalmente de acuerdo, ya que utilizan estrategias dentro del aula de clase, lo que fue valorado De acuerdo por el 52.25% de los discentes. Se valora el esfuerzo que ha desarrollado la institución en la formación pedagógica didáctica basado en el enfoque constructivista, donde el trabajo cooperativo y colaborativo forma parte del modelo curricular de la universidad.

Metodologías que estimulan a crear cosas nuevas y originales, el 46.39% de los docentes expresaron Totalmente de acuerdo con implementar estrategias nuevas y originales. Mientras el 51.65% de los estudiantes consideran En desacuerdo que esto se ejecuta en el salón de clases. Esto confirma uno de los elementos negativos descrito anteriormente que dificulta la cultura emprendedora como lo es el uso de las metodologías tradicionales.

Motivación a la autonomía, auto eficiencia e iniciativa personal, el 53.01% de los docentes confirman estar Totalmente de acuerdo que desarrollan esta capacidad en los estudiantes. En cambio, el 53.75% de los discentes están En desacuerdo.

### **Competencia emprendedora**

Estrategias que fomentan el desarrollo de las ideas (proyectos y estudio de casos), el 52.41% de los docentes expresó estar Totalmente de acuerdo. En cuanto a los estudiantes el 52.0% lo valoró De acuerdo, esto manifiesta que como parte de las estrategias de aprendizaje dentro del salón de clase se

implementan alguna de estas. Esto contribuye al desarrollo del trabajo en equipo, la promoción de valores entre los discentes.

Relación de los conceptos y teorías visto en las clases y la solución de problemas de la vida cotidiana, el 62.05% de los profesores manifestaron estar Totalmente de acuerdo. Por el contrario, el 45.95% de los estudiantes opinan estar En desacuerdo. Esta valoración repercute en la calidad de la formación académica de los estudiantes, pues una de las prioridades de la educación debe ser la contextualización y relación con el entorno, para que se pueda desarrollar aprendizaje significativo.

Experiencia en temas de emprendimiento, el 20.48% de los docentes están En desacuerdo con tener experiencias en temas de emprendimiento. En cambio, el 55.56% de los discentes consideran que sus profesores no tienen ningún tipo de expertiz. Por esta razón se valora, si el docente no está formado en temas relacionados con el emprendimiento, no será capaz de enseñarlo a sus aprendices.

La evaluación de las asignaturas es adecuada a los contenidos y las actividades desarrolladas en el aula de clase, el 45.18% de los docentes opina estar Totalmente de acuerdo que las estrategias de evaluación son adecuadas. Sin embargo, el 58.86% de los estudiantes está En desacuerdo. Sobre este aspecto, en el análisis documental se encontró el Sistema de Evaluación que se desarrolla en la UNAN-Managua:

Durante el desarrollo del plan de estudio se realizará cuatro evaluaciones sistemáticas entre ellas, dos pruebas cortas y dos trabajos investigativos, distribuidos en del semestre. Los acumulados tendrán una ponderación del 60% de la nota final. El examen tendrá un total del 40% de la nota final. (Modelo Educativo, p. 72).

Mientras que las asignaturas del eje de investigación En la evaluación de las asignaturas con trabajo de curso no aplicaran exámenes. El puntaje se distribuirá de la siguiente manera:

- Evaluación sistemática del contenido disciplinar: 40%
- Proceso de elaboración del trabajo de curso: 20%
- Presentación del documento final y exposición del mismo: 40%

La presentación del documento final y exposición del mismo tendrá un valor de 40%, distribuidos de la siguiente forma:

- 25% para el trabajo escrito
- 15% para la exposición oral

En esta parte se expondrá el trabajo final integrado por el protocolo de investigación o el perfil de proyecto. (Modelo Educativo, p.67)

Como se observa anteriormente, solo las asignaturas del eje de investigación tienen cierta flexibilidad para desarrollar estrategias que contribuyan a la creatividad, la iniciativa, el liderazgo de los estudiantes. Las formas de evaluación de las otras asignaturas del Plan de Estudios se desarrollan a través de 2 pruebas, 2 trabajos y 1 examen.

### **Elementos para el fomento de la cultura emprendedora**

Integración del emprendimiento a las asignaturas del trabajo de curso, el 28.92% de los profesores expresa estar Totalmente de acuerdo, pero el 44.14% de los estudiantes se consideran En desacuerdo.

En el análisis documental se comprobó que las asignaturas que terminan con trabajo de curso fueron concebidas como el proceso de formación profesional, de manera sistémica, reflexiva y crítica en los Planes de Estudio, considerando: la interdisciplinariedad, asegurando que se forme una actitud y una práctica investigativa en el transcurso de la carrera. Además, se debe garantizar que los trabajos de investigación desarrollen las líneas de investigación de la carrera, Departamento y Facultad. (Modelo Educativo pp.65 y 66).

El Plan de Estudios de mi carrera integra elementos para el desarrollo de actitudes emprendedoras, el 25.90% de los docentes están Totalmente de acuerdo. No obstante, el 45.65% de los estudiantes En desacuerdo.

Según el análisis documental, en el año 2016 la Dirección de Docencia de Grado, realizó un diagnóstico para identificar que carreras tenían integrado los ejes de innovación en el Plan de Estudios, de las cuales solo 15 de 76 carreras tenían dicha integración. Lo anterior denota una oportunidad para insertarlo dentro del currículo.

Actividades extracurriculares en temas de emprendimiento, el 20.48% de los docentes confirma estar Totalmente de acuerdo. Sobre esta misma cifra el 20.12% de los estudiantes opinan que se realizan este tipo de actividades. Por lo tanto, se valora que son pocas las acciones que desarrollan a lo interno de las carreras.

### **Modelo de Alianzas**

Intercambios de experiencias con actores claves del ámbito socioeconómico que estén vinculados a la carrera, el 43.24% de los docentes opinan estar En desacuerdo, y el 43.05% de los discentes Totalmente en desacuerdo. Es decir, pese a los esfuerzos que ha realizado la institución para coordinar acciones con otras instituciones, sigue siendo insuficiente, y en los grupos focales expresaron la mayoría de las carreras no cuentan con convenios para promover las prácticas profesionales, esto limita la puesta en marcha de las distintas funciones determinadas en el perfil profesional.

Actividades en el entorno para el fomento de la innovación y el emprendimiento, el 33.73% de los docentes consideraron estar En desacuerdo y el 36.04% de los estudiantes opinan lo mismo. Esto quiere decir, que, para el fomento de la cultura emprendedora y la vinculación con el entorno, es prioritario en la UNAN-Managua.

Integración de las tecnologías de información y comunicación en las diferentes actividades académicas, el 27.11% de los docentes están Totalmente de acuerdo que emplean estas técnicas, sin embargo, el 55.8% de los estudiantes está En desacuerdo. Lo anterior demuestra que la UNAN-Managua requiere de planes de formación, acompañamiento e inversión tecnológica que contribuya a la formación académica-profesional de sus estudiantes.

## Valoración de los docentes si se promueve la cultura emprendedora

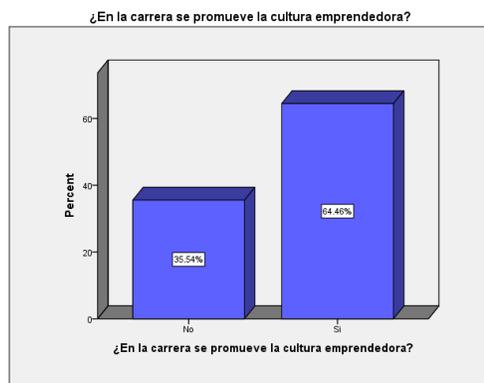


Figura 44. Percepción de los docentes respecto a la promoción de la cultura emprendedora, Autoría propia.

## Valoración de los estudiantes si se promueve la cultura emprendedora

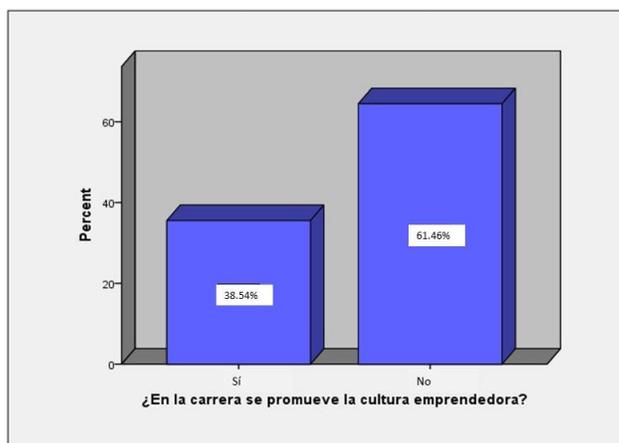


Figura 45. Percepción de los estudiantes respecto a la promoción de la cultura emprendedora, Autoría propia.

Como se observa en las figuras anteriores el 64.46% de los docentes afirma que en la UNAN-Managua se promueve la cultura emprendedora, en cambio, la opinión de los estudiantes determina que 61.46% respondieron que No. Esto demuestra la disparidad de opiniones entre los profesores y los discentes, lo que significa que no se está logrando el nivel de impacto de las iniciativas en los diferentes miembros de la organización, lo que representa un elemento a considerar en una estrategia de fortalecimiento de la institución.

En este marco de referencia, para abordar los factores de resistencia se deduce que pese a los esfuerzos realizados por la universidad en temas de emprendimiento, su nivel de avance no es concebido por todos los miembros de la organización. Puesto que existe un distanciamiento de todos los protagonistas lo que no contribuye a una efectiva cultura emprendedora.

### 4.3.5 Resultados del objetivo No. 5 Diseñar estrategias que contribuyan al fomento y desarrollo de la cultura emprendedora en la universidad nicaragüense.

#### 4.3.5.1 Encuesta.

##### 4.3.5.1.1 Docentes.



Figura 46. Acciones para la promoción de la cultura emprendedora, opinión de los docentes. Autoría propia.

Como se observa en el gráfico anterior relacionado con las acciones para la promoción de la cultura emprendedora, se tomó como referencia la escala del 100% para cada una de ellas, y la selección según prioridad. Los docentes dieron ponderación del 74.1% al Modelo de Alianzas. Lo que confirma la necesidad expuesta anteriormente dentro de los elementos de la cultura emprendedora que se deberían de fortalecer que son la promoción de intercambios y experiencias con actores claves del ámbito socioeconómico que estén vinculados a la carrera para que el estudiante sea capaz de interactuar con situaciones de acuerdo a su perfil profesional.

De igual forma, desarrollar actividades en el entorno propias de la institución en innovación y emprendimiento, esto con el propósito de acercar la universidad a la comunidad. A la vez, establecer modelos de alianzas en las que se aprovechen el uso de tecnologías de información y comunicación para incida de manera positiva en la praxis académica.

Esto coincide con la siguiente estrategia que es la promoción de Actividades extracurriculares con 66.9%, esto reafirma la necesidad de los profesores que además de impartir las clases a nivel teórico-práctico a sus docentes, dar seguimiento a sus tareas académicas es conveniente la apertura de actividades fuera del salón de clase.

Formación del profesorado le adjudicaron el 61.4%, otra de las estrategias mencionadas radica en la importancia de dotar a los docentes de herramientas para la planificación, ejecución y evaluación del emprendimiento que contribuya al desarrollo de la creatividad, las emociones, los valores y emprender para la vida de los estudiantes.

Estímulos e incentivos con el 57.8%, los docentes reconocen que es necesario estrategias para reconocimiento a través de estímulos e incentivos que fortalezcan el sentido de pertenencia y compromiso por su organización y, por ende, esto permitirá el desarrollo de la cultura emprendedora.

Para los profesores el Plan de Concientización alcanzó el 50.6% una propuesta que integre a todos los miembros de la organización autoridades, docentes, estudiantes, trabajadores administrativos y sindicatos.

#### 4.3.5.1.2 Estudiantes.

Las acciones que priorizan los estudiantes se reflejan a continuación:



Figura 47. Acciones para la promoción de la cultura emprendedora, opinión de los estudiantes. Autoría propia.

En esta figura los estudiantes encuestados le otorgan el 70.5 a Actividades curriculares, el 65.8% a Modelos de alianzas, respuesta que coincide con lo expuesto por los docentes que estas estrategias deberían ser prioridad para la UNAN-Managua. Por otro lado, Estímulos e incentivos le dan el 48.6%, el plan de concientización el 45.3% y formación del profesorado el 30.3%.

Lo anterior demuestra el reto de la UNAN-Managua para fortalecer acciones vivenciales que muevan voluntades para el desarrollo de capacidades y gestión de las emociones y valores en todos los miembros de su organización.

#### 4.3.5.2 Entrevistas.

A continuación, se presenta un resumen de los resultados de las entrevistas en cada uno de los aspectos relacionados con la formación del profesorado, modelo de alianzas, estímulos e incentivos, acciones extracurriculares y plan de concientización:

### **Formación del profesorado:**

- Definir una metodología que oriente al profesorado sobre la inserción del emprendimiento a nivel microcurricular que permita crear sinergias entre los planes de estudios y los planes de clase.
- Definir un plan de capacitación a gran escala que incluya todas las Facultades y POLISAL.
- Desarrollar un proceso de acompañamiento pedagógico para la integración del emprendimiento a la formación académica que contribuya a la innovación pedagógica de los profesores.

### **Modelo de Alianzas:**

- Transferencia de tecnología para fomentar en los estudiantes sean capaces de generar sus propios medios, recursos, mecanismos para que ellos puedan crear su empleo, su prosperidad.
- Crear un Observatorio de emprendimiento para conocer las tendencias a nivel nacional o internacional de tal forma oriente a nivel interno las acciones de docencia, investigación, extensión y proyección social, gestión universitaria e internacionalización.
- Gestionar la firma de convenios, con otras instituciones, universidades, agencias a nivel nacional e internacional.

### **Estímulos e incentivos**

- Políticas e incentivos a todos los niveles tanto para el profesorado como el estudiantado que eleven la motivación y creatividad de los miembros de la organización.
- Flexibilizar las normas y políticas de los proyectos haciendo énfasis en lo social.
- Definir una estrategia para la viabilidad de los proyectos de educación y carreras afines a las humanidades para que los protagonistas en estos temas se motiven a participar más en este tipo de acciones.

- 

### **Acciones extracurriculares**

- Intercambios permanentes entre estudiantes y profesores para promover valores, la cultura emprendedora y elementos que contribuyan al fortalecimiento de la organización.

#### **Plan de concientización**

- Crear un plan de concientización a todos los niveles
- Definir una metodología conjunta para la incorporación del emprendimiento con las universidades dentro del proceso de articulación de los subsistemas.
- Desarrollar e informar sobre las acciones del Programa “Aprender, Emprender, Prosperar” a todos los niveles.
- Continuar el fortalecimiento de intercambios éticos para la promoción de los valores.
- Mayor involucramiento de los gremios, que los docentes tengan la oportunidad de participar.
- Aprovechar las tecnologías de información y comunicación para compartir audiovisuales sobre cultura emprendedora.

#### **4.3.5.3 Grupos focales.**

En seguida se demuestran los resultados expuestos en los grupos focales identificaron algunas estrategias para la promoción de la cultura emprendedora a partir de las funciones definidas por la Universidad tales como: La gestión universitaria, la docencia, la investigación, extensión y proyección social e internacionalización.

## **Gestión Universitaria**

- Definir el posicionamiento teórico-conceptual de emprendimiento y cultura emprendedora que estén en correspondencia con la visión y misión de la institución.
- Preparar un Banco de proyectos para gestionar capital semilla para el apoyo de las ideas emprendedoras.
- Articular con otras instituciones la firma de convenios para la realización de las prácticas profesionales.
- Desarrollar una estrategia de sensibilización a todos los niveles iniciando con el cambio de actitud de los líderes, La visión con equipos integrales, multidisciplinarios.
- Integrar del Programa “Aprender, Emprender, Prosperar”
- Promover asambleas periódicas para dar seguimiento a los temas importante que contribuya al desarrollo de la universidad.

## **Docencia**

- Definir una metodología para la integración del emprendimiento para el nivel macro y microcurricular, por etapas que llegue hasta el aula de clase a partir de la competencia emprendedora.
- Definir indicadores de la competencia emprendedora
- Motivar a las Facultades y POLISAL a desarrollar mayores resultados del Proyecto en Modalidad de Graduación.

## **Investigación**

- Definir políticas de estímulos e incentivos que promuevan el emprendimiento en todos los ámbitos.
- Sistematizar de las experiencias en temas de emprendimiento que se han realizado a lo largo de los últimos 15 años, tanto a nivel macro, y por Facultad.
- Incentivar a la producción e investigación científica a los profesores a través de mecanismos de acompañamiento y asesoría.
- Revisar las políticas y reglamentos vigentes para las acciones de emprendimiento, en especial en los concursos de la presentación de ideas emprendedoras que incluyan parámetros socioeducativos.

## **Extensión y proyección social**

- Crear campañas para la promoción de la cultura emprendedora que gestione las voluntades, desarrolle las capacidades y promueve los valores.
- Diseñar materiales impresos y audiovisuales con contenido creativo y emprendedor.
- Dar seguimiento a los egresados.
- Crear acciones de extensión social vinculadas al perfil de la carrera.

## **Internacionalización**

- Difundir aún más las oportunidades de movilidad académica para docentes y profesores que contribuya al fortalecimiento de las capacidades.
- Capacitar en temas de elaboración de proyectos para la autosostenibilidad de las carreras.

#### 4.4 Resultados del Cruce de Variables.

A partir de los resultados de las encuestas se realizó un cruce de variables para identificar su existe relación entre dos o más de ellas. Se aplicó este análisis tanto para los resultados de los docentes como la de los estudiantes.

##### 4.4.1 A nivel cuantitativo

###### 4.4.1.1 Docentes

El primer cruce estuvo relacionado con Enseño a resolver los problemas activando y movilizando los recursos adecuados para actuar y Utilizo estrategias (proyectos, casos de estudio, etc.) que fomentan el desarrollo de las ideas. Obteniéndose los siguientes resultados:

Tabla 27: Primer cruce de variables docentes

Resumen de procesamiento de casos

	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
Enseño a resolver los problemas activando y movilizando los recursos adecuados para actuar * Utilizo estrategias (proyectos, casos de estudio, etc.) que fomentan el desarrollo de las ideas.	166	100.0%	0	0.0%	166	100.0%

Tabla cruzada Enseño a resolver los problemas activando y movilizando los recursos adecuados para actuar\*Utilizo estrategias (proyectos, casos de estudio, etc.) que fomentan el desarrollo de mis ideas.

		Utilizo estrategias (proyectos, casos de estudio, etc.) que fomentan el desarrollo de mis ideas.			Total	
		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo		
Enseño a resolver los problemas activando y movilizando los recursos adecuados para actuar	Totalmente de acuerdo	Recuento	49	20	0	69
		% del total	29.5%	12.0%	0.0%	41.6%
	De acuerdo	Recuento	34	52	3	89
		% del total	20.5%	31.3%	1.8%	53.6%
	En desacuerdo	Recuento	3	2	2	7
		% del total	1.8%	1.2%	1.2%	4.2%
	Totalmente en desacuerdo	Recuento	1	0	0	1
		% del total	0.6%	0.0%	0.0%	0.6%
Total		Recuento	87	74	5	166
		% del total	52.4%	44.6%	3.0%	100.0%

#### Medidas simétricas

	Valor	Error estandarizado asintótico <sup>a</sup>	T aproximada <sup>b</sup>	Significación aproximada	
Ordinal por ordinal	Gamma	.531	.109	4.163	.000
N de casos válidos		166			

a. No se presupone la hipótesis nula.

b. Utilización del error estándar asintótico que presupone la hipótesis nula.

En el primer resultado, se puede evidenciar que ambas se relacionada ya que en la medida que los docentes enseñen a través de la resolución de problemas activando y movilizando los recursos

adecuados para actuar, se utilizarán las estrategias como: proyectos, casos de estudio, que fomentan el desarrollo de ideas.

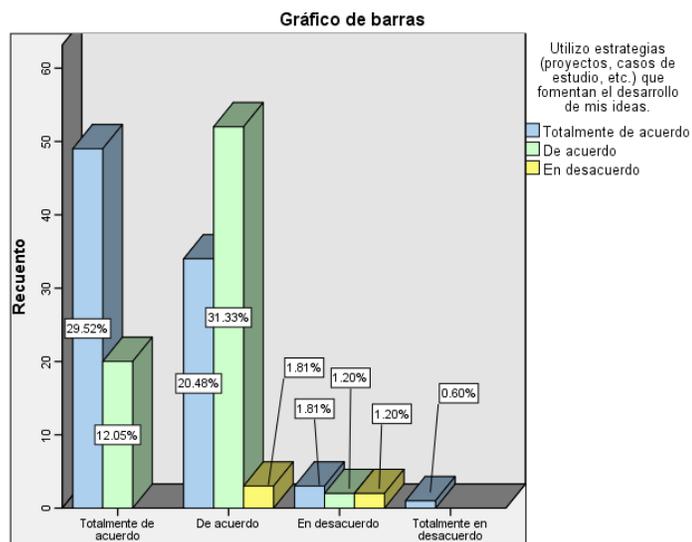


Figura 48. Primer cruce de variables docentes. Autoría propia.

La segunda variable en prueba Aplico metodologías que estimulan a crear cosas nuevas y originales con \* El profesorado de la carrera aplica metodologías nuevas y originales durante las clases

Tabla 28: Segundo cruce de variables docentes.

Resumen de procesamiento de casos

	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
Aplico metodologías que estimulan a crear cosas nuevas y originales * El profesorado de la carrera aplica metodologías nuevas y originales durante las clases	166	100.0%	0	0.0%	166	100.0%

Tabla cruzada Aplico metodologías que estimulan a crear cosas nuevas y originales\*El profesorado de la carrera aplica metodologías nuevas y originales durante las clases

			El profesorado de la carrera aplica metodologías nuevas y originales durante las clases				Total
			Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	
Aplico metodologías que estimulan a crear cosas nuevas y originales	Totalmente de acuerdo	Recuento	23	47	6	1	77
		% del total	13.9%	28.3%	3.6%	0.6%	46.4%
	De acuerdo	Recuento	7	52	24	1	84
		% del total	4.2%	31.3%	14.5%	0.6%	50.6%
	En desacuerdo	Recuento	0	4	1	0	5
		% del total	0.0%	2.4%	0.6%	0.0%	3.0%
Total		Recuento	30	103	31	2	166
		% del total	18.1%	62.0%	18.7%	1.2%	100.0%

## Medidas simétricas

	Valor	Error estandarizado asintótico <sup>a</sup>	T aproximada <sup>b</sup>	Significación aproximada
Ordinal por ordinal Gamma	.563	.102	4.819	.000
N de casos válidos	166			

a. No se presupone la hipótesis nula.

b. Utilización del error estándar asintótico que presupone la hipótesis nula.

En este segundo resultado se establece relación de Aplico metodologías que estimulan a crear cosas nuevas y originales esto a nivel personal se puede potenciar que el resto del colectivo también lo implementen a través de metodologías nuevas y originales.

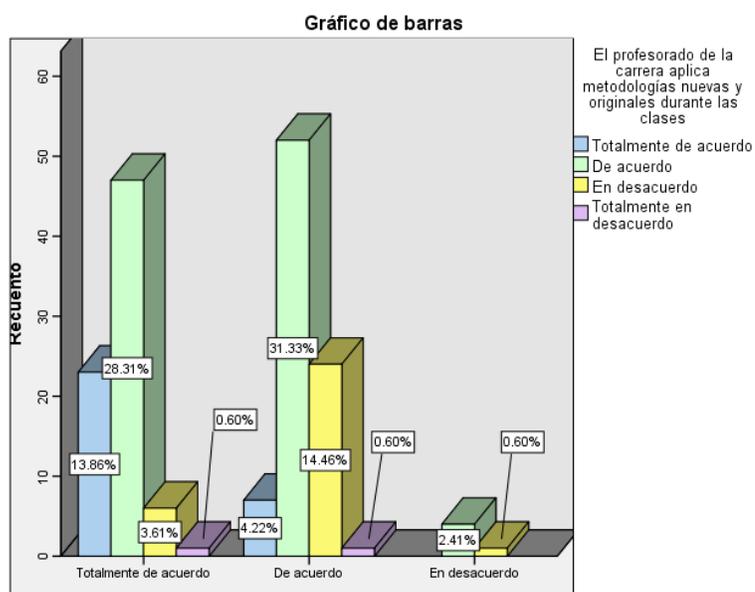


Figura 49. Segundo cruce de variables docentes. Autoría propia.

El tercer cruce se asoció Cuento con las experiencias en temas de emprendimiento con Integro a las asignaturas que terminan con trabajo de curso.

*Tabla 29: Tercer cruce de variables docentes*

Resumen de procesamiento de casos

	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
Cuento con la experiencia en temas relacionados al emprendimiento * Integro el emprendimiento a las asignaturas de trabajo de curso	166	100.0%	0	0.0%	166	100.0%

Medidas simétricas

	Valor	Error estandarizado asintótico <sup>a</sup>	T aproximada <sup>b</sup>	Significación aproximada
Ordinal por ordinalGamma	.727	.063	8.339	.000
N de casos válidos	166			

a. No se presupone la hipótesis nula.

b. Utilización del error estándar asintótico que presupone la hipótesis nula.

En este tercer resultado, se evidencia que los docentes que cuentan con la experiencia en temas relacionados al emprendimiento aprovechan las asignaturas del eje de investigación que tienen como forma de evaluación el trabajo de curso.

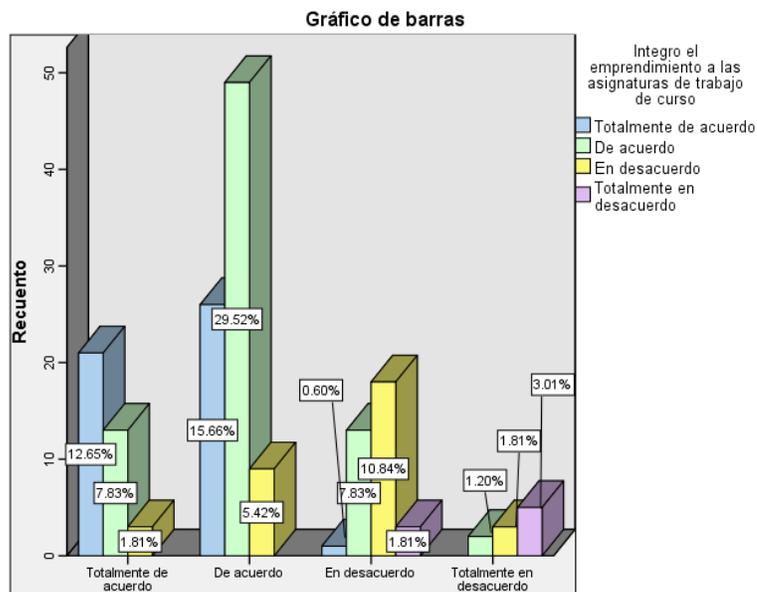


Figura 50. Tercer cruce de variables docentes. Autoría propia.

#### 4.4.1.2 Estudiantes

El primer cruce se realizó con He aprendido que resolver los problemas implica activar o movilizar los recursos adecuados para actuar y \* Mis profesores utilizan estrategias (proyectos, casos de estudio, etc.) que fomentan el desarrollo de mis ideas.

Tabla 30: Primer cruce de variables estudiantes.

Resumen de procesamiento de casos

Casos					
Válidos		Perdidos		Total	
N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje

He aprendido que resolver los problemas implica activar o movilizar los recursos adecuados para actuar * Mis profesores utilizan estrategias (proyectos, casos de estudio, etc.) que fomentan el desarrollo de mis ideas.	333	100.0%	0	0.0%	333	100.0%
--	-----	--------	---	------	-----	--------

Tabla cruzada He aprendido que resolver los problemas implica activar o movilizar los recursos adecuados para actuar \*Mis profesores utilizan estrategias (proyectos, casos de estudio, etc.) que fomentan el desarrollo de mis ideas.

		Mis profesores utilizan estrategias (proyectos, casos de estudio, etc.) que fomentan el desarrollo de mis ideas.				Total
		Totalmente de acuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	
He aprendido que resolver los problemas implica activar o movilizar los recursos adecuados para actuar	Totalmente de acuerdo	Recuento 44	57	6	3	110
		% del total 13.2%	17.1%	1.8%	0.9%	33.0%
En desacuerdo	En desacuerdo	Recuento 39	97	43	3	182
		% del total 11.7%	29.1%	12.9%	0.9%	54.7%
	En desacuerdo	Recuento 7	15	9	4	35

	% del total	2.1%	4.5%	2.7%	1.2%	10.5%
Totalmente desacuerdo	en Recuento	1	4	0	1	6
	% del total	0.3%	1.2%	0.0%	0.3%	1.8%
Total	Recuento	91	173	58	11	333
	% del total	27.3%	52.0%	17.4%	3.3%	100.0%

#### Medidas simétricas

	Valor	Error estandarizado asintótico <sup>a</sup>	T aproximada <sup>b</sup>	Significación aproximada
Ordinal por ordinal Gamma	.375	.075	4.730	.000
N de casos válidos	333			

a. No se presupone la hipótesis nula.

b. Utilización del error estándar asintótico que presupone la hipótesis nula.

En este primer resultado se identifica que ambas variables tienen relación dado que en la medida que los profesores utilizan estrategias (proyectos, casos de estudios, etc) que fomentan el desarrollo de las ideas, aprenderán a resolver los problemas implica activar o movilizar los recursos adecuados para actuar.

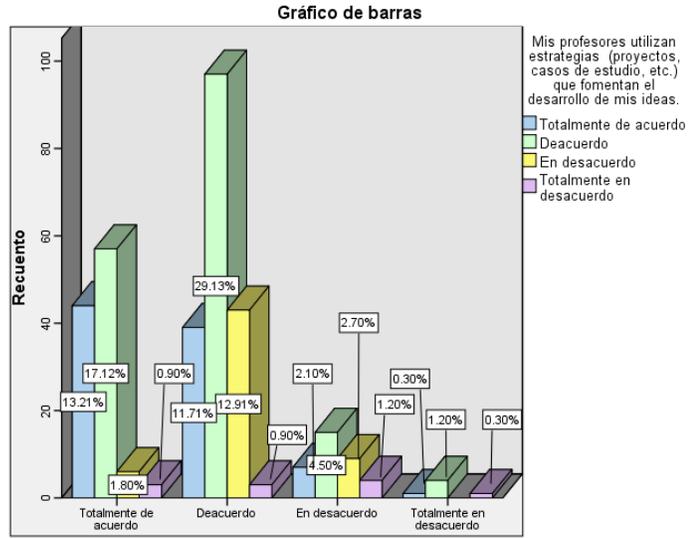


Figura 51. Primer cruce de variables estudiantes. Autoría propia.

En el segundo cruce se integró La metodología empleada por los profesores estimula a crear cosas nuevas y originales y \* El profesorado aplica metodologías nuevas y originales durante las clases.

Tabla 31: Segundo cruce de variables estudiantes.

Resumen de procesamiento de casos

	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
La metodología empleada por los profesores estimula a crear cosas nuevas y originales * El profesorado aplica metodologías nuevas y originales durante las clases	333	100.0%	0	0.0%	333	100.0%

Tabla cruzada La metodología empleada por los profesores estimula a crear cosas nuevas y originales\*El profesorado aplica metodologías nuevas y originales durante las clases

			El profesorado aplica metodologías nuevas y originales durante las clases				
			Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	Total
La metodología empleada por los profesores estimula a crear cosas nuevas y originales	Totalmente de acuerdo	Recuento % del total	24 7.2%	23 6.9%	12 3.6%	2 0.6%	61 18.3%
	De acuerdo	Recuento % del total	29 8.7%	111 33.3%	27 8.1%	5 1.5%	172 51.7%
	En desacuerdo	Recuento % del total	5 1.5%	20 6.0%	45 13.5%	4 1.2%	74 22.2%
	Totalmente en desacuerdo	Recuento % del total	3 0.9%	2 0.6%	12 3.6%	9 2.7%	26 7.8%
Total	Recuento % del total	61 18.3%	156 46.8%	96 28.8%	20 6.0%	333 100.0%	

Medidas simétricas

	Valor	Error estandarizado asintótico <sup>a</sup>	T aproximada <sup>b</sup>	Significación aproximada
Ordinal por ordinalGamma	.544	.065	7.569	.000
N de casos válidos	333			

a. No se presupone la hipótesis nula.

b. Utilización del error estándar asintótico que presupone la hipótesis nula.

En este segundo resultado se identifica que existe relación entre las variables seleccionadas.

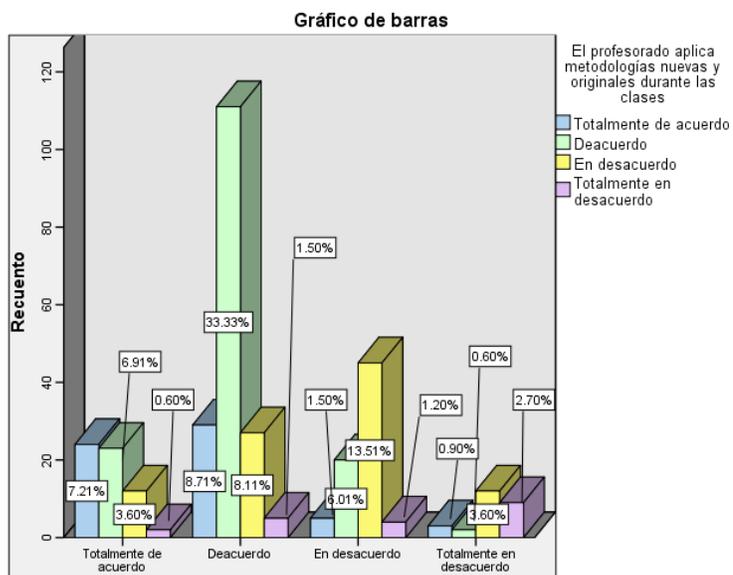


Figura 52. Segundo cruce de variables estudiantes. Autoría propia.

El tercero, se integró Los docentes tienen experiencia relacionadas al emprendimiento con \* En las asignaturas de trabajo de curso se integran temas de emprendimiento.

Tabla 32: Tercer cruce de variables estudiantas.

Resumen de procesamiento de casos

	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
Los docentes tienen experiencia relacionadas al emprendimiento * En las asignaturas de trabajo de curso se integran temas de emprendimiento	333	100.0%	0	0.0%	333	100.0%

Tabla cruzada Los docentes tienen experiencia relacionadas al emprendimiento \*En las asignaturas de trabajo de curso se integran temas de emprendimiento

		En las asignaturas de trabajo de curso se integran temas de emprendimiento				Total
		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	
Los docentes tienen experiencia relacionadas al emprendimiento	Totalmente de acuerdo	29	33	15	5	82
	% del total	8.7%	9.9%	4.5%	1.5%	24.6%
	De acuerdo	19	99	65	2	185

	% del total	5.7%	29.7%	19.5%	0.6%	55.6%
En desacuerdo	Recuento	3	15	32	10	60
	% del total	0.9%	4.5%	9.6%	3.0%	18.0%
Totalmente desacuerdo	Recuento	0	0	2	4	6
	% del total	0.0%	0.0%	0.6%	1.2%	1.8%
Total	Recuento	51	147	114	21	333
	% del total	15.3%	44.1%	34.2%	6.3%	100.0%

#### Medidas simétricas

	Valor	Error estandarizado asintótico <sup>a</sup>	T aproximada <sup>b</sup>	Significación aproximada
Ordinal por ordinalGamma	.525	.069	6.795	.000
N de casos válidos	333			

a. No se presupone la hipótesis nula.

b. Utilización del error estándar asintótico que presupone la hipótesis nula.

Este resultado expresa la relación entre ambas variables.

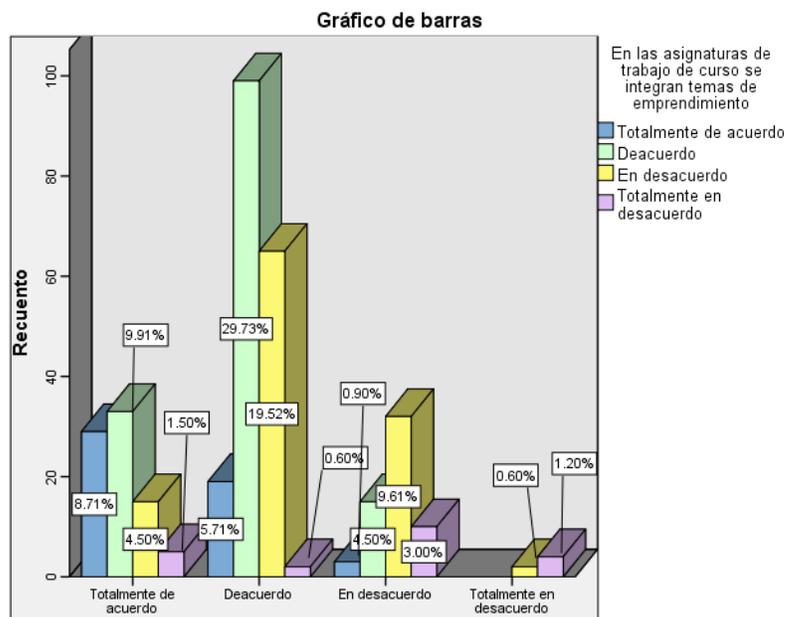


Figura 53. Tercer cruce de variables estudiantes. Autoría propia.

#### 4.4.2 A nivel cualitativo.

A continuación, se presentan los resultados de los grupos focales que se implementaron para la validación de la propuesta en correspondencia con el objetivo: Elaborar y validar una propuesta de cambio cultural para la promoción del emprendimiento en la universidad nicaragüense.

Potencialidad: capacidad de analizar el problema y de afinar la estimación.

- Expone razones respecto a la oportunidad de integrar el emprendimiento sin que este cause desmotivación en las aulas.
- Representa un reto porque la Universidad ya está recibiendo Bachilleres que vienen formados en la Asignatura “Educación para Aprender, Emprender, Prosperar”. Por tanto, la institución debe estar preparada para la constitución de la cultura emprendedora.
- Mejora los niveles de comunicación de las diferentes acciones de innovación y emprendimiento que se desarrollan en la universidad.
- Permite fortalecer el nivel de retroalimentación de los delegados ante estas acciones con los colectivos académicos de sus carreras, departamento, Facultades o Instituto.
- Es coherente con las políticas, programas y acciones institucionales relacionadas con el emprendimiento a partir de una visión a partir de la colaboración desde la base, que es el aula de clase. A través, de la ruptura de paradigmas y el trabajo de islas que se tiene en los colectivos académicos.

Aplicabilidad: Capacidad para ser aplicada en diferentes contextos descritos.

- Prepara a la Universidad para la nueva generación de estudiantes que son parte de los cambios que ofrece la tecnología y la sociedad actual.
- Se aplica a diferentes contextos porque determina el rol que cada miembro de la organización realizará a través de ambientes de colaboración y participación. En la cual se den cambios basados en el reconocimiento de las capacidades personales y colectivas, así como la promoción de valores de la organización académica.
- Representa una visión dinámica concebida desde los jóvenes sin barreras mentales que limiten la creatividad y la innovación.
- Prioriza la competencia emprendedora desde un enfoque transversal y holístico.
- Se determina las diferentes acciones para las diferentes funciones de la institución, justificando la importancia de integración en el currículo de las carreras de grado.
- Motiva al trabajo entre carreras, departamentos y Facultades rompiendo con el síndrome de las islas.

Flexibilidad: Capacidad de adaptación, según el grado de simplificación.

- Se propone para todos los colectivos académicos identificando experiencias exitosas, que permitan irse desarrollando en la misma Facultad o de la manera multidisciplinaria.
- Se identifican diferentes niveles y etapas para que cada grupo vaya elaborando sus propios planes de trabajo.
- Permite la participación y sentido de complementariedad a nivel inter, trans y multidisciplinario.
- Todos los actores de la organización tienen su rol en el proceso de creación o fortalecimiento de la cultura emprendedora.

Vinculación: Capacidad para la coordinación con otros sectores académicos y otros.

- A nivel interno involucra a todos los miembros de la organización, cuerpo docente, estudiantes, autoridades, direcciones superiores y representantes de los gremios.
- A nivel externo, se fortalece con el Programa Educativo Aprender, Empezar, Prosperar que forma parte del proceso de articulación de los subsistemas educativos de Nicaragua. Y a nivel interno contextualiza dicho programa a acciones concretas desde el aula de clase.
- Permite la coordinación con otras instituciones académicas tanto a nivel nacional como internacional. Así como instituciones gubernamentales y privadas relacionadas con el emprendimiento.
- Fortalece las acciones que se han venido desarrollando como Rally Latinoamericano, concursos internacionales, plataformas que la Universidad ha venido desarrollando.
- Determina un involucramiento activo a los gremios de docentes, administrativos y estudiantes.
- Estar vinculados no solo con el gobierno, si no con otras universidades. Se hagan más congresos, que haya más diálogos, que aprendizajes, experiencias, retos.
- Establece un punto de partida para ir consolidando el consenso y tratamiento de estos temas a nivel educativo entre las diferentes instancias académicas, instituciones de gobierno y a fines a estos temas.

## Propuestas

- Diseñar un gráfico que organice las interrelaciones y ramificaciones entre las estrategias, funciones y actores de la universidad.
- Elaborar un plan de divulgación de los resultados de esta tesis para la concientización y posicionamiento de la comunidad universitaria.

# CAPÍTULO V: Marco Conclusivo

*"Define el éxito de tus propios términos, consíguelo por tus propias reglas  
y construye una vida de la que estés orgullosa".*

*Anne Sweeney*



## 5.1 Discusión de los Resultados

Esta investigación aborda el tema de la cultura emprendedora en la Universidad nicaragüense. En los capítulos anteriores se presentó la fundamentación teórica, el estudio de campo realizado para analizar cada una de las variables en estudio. En seguida, se presenta la discusión de los resultados, de igual forma las conclusiones y propuestas respecto al tópico seleccionado.

Al respecto, Eslava-Schmalbalch menciona que la discusión de los resultados es el momento de la investigación en la que contrasta los hallazgos producto del trabajo de campo con la fundamentación teórica realizada, es decir:

En la discusión se resumen, interpretan y extrapolan los resultados, se analizan sus implicaciones y limitaciones, y se confrontan con las hipótesis planteadas, considerando cómo ha sido la perspectiva de otros autores. En otras palabras, se hace énfasis en aspectos resumidos y escuetos del estudio, planteamiento de propuestas de investigaciones futuras, comparación con otros estudios, presentación de las limitaciones del estudio y de la posible generalización de los resultados, de otros hallazgos no previstos y de la interpretación de los resultados por el investigador, entre otros aspectos. (2011, p.15).

La discusión de los resultados sigue la misma estructura expuesta en el capítulo anterior a partir de los objetivos definidos para esta investigación. Los cuales son:

- Inferir el concepto de emprendimiento en la universidad
- Analizar la realidad de la cultura emprendedora en la universidad nicaragüense.
- Determinar los factores que contribuyen al desarrollo de la cultura emprendedora en la universidad.
- Identificar los elementos que cambiarían para fortalecer la cultura emprendedora en la universidad.
- Diseñar estrategias que contribuyan al fomento y desarrollo de la cultura emprendedora en la universidad nicaragüense.

Es importante mencionar que en este apartado de la discusión se relacionarán con los aspectos expuestos en el marco teórico como parte fundamental objeto de esta investigación.

### 5.1.1 Resultados del objetivo No. 1 Inferir el concepto de emprendimiento en la universidad.

#### Significado de emprendimiento para los docentes

Los docentes manifiestan que el emprendimiento lo definen como el primero, que el emprendimiento está ligado con un proceso de transformación cultural; Segundo, al desarrollo de una actitud personal; Tercero, a proyectos e iniciativas concretas y cuarto, al desarrollo empresarial y económico. Diversos autores coinciden que el emprendimiento está ligado con procesos de transformación cultural Römer (1990), Gutiérrez (2006), Guzmán y Trujillo (2008) y Galtés (2011).

En otras palabras, para la promoción del emprendimiento en la universidad se requiere de un proceso de transformación cultural de todos los miembros de la organización para ser capaces de formar a los

aprendientes con los conocimientos, habilidades, valores y actitudes concretas para que sean capaces de llevar a cabo iniciativas o proyectos concretos que aporten a su desarrollo personal, económico y social.

Las universidades emprendedoras deben proponerse un objetivo claro, tener una iniciativa, aportar un valor añadido (originalidad), y trabajar consecuentemente poniendo en marcha una serie de competencias así como los recursos disponibles hasta lograr la meta definida en la formación de sus estudiantes. La transformación cultural del emprendimiento podría ofrecer nuevas oportunidades para que los gobiernos puedan alinear sus estrategias de desarrollo socio-económico con las necesidades de los jóvenes en materia de emprendimiento, de formación, de desarrollo personal, etc. (Madabu, 2017, p.6).

### Significado de emprendimiento para los estudiantes

Los estudiantes coincidieron que el primer factor que define el emprendimiento lo relacionan con los procesos de transformación cultural, seguida de la actitud personal y el desarrollo de proyectos e iniciativas concretas y por último con el desarrollo económico. Aunque los datos seleccionados por los discentes se relacionan con la de los docentes, es importante mencionar que los discentes le dan un mayor porcentaje a la actitud personal y el desarrollo de proyectos e iniciativas concretas.

Se puede deducir, que esto se debe a la forma de tratamiento que se les ha dado a los temas de emprendimiento, estructurado bajo orientaciones metódicas y no de cambios y transformaciones del entorno, que tengan como base fundamental los procesos educativos. El emprendimiento, junto a la educación, son los principales elementos de movilidad social en un país, los que permiten a una persona pasar del quintil más pobre al más rico en meses, sin embargo, aún siguen existiendo grandes brechas que limitan el desarrollo y calidad de vida de las personas. (Trinidad, 2018, p.12).

En otras palabras, mientras no concibamos el emprendimiento como un medio y la educación y pilar trascendental para el fomento de saberes que permitan la expansión de capacidades seguiremos aumentando las desigualdades y los procesos académicos quedarán rezagados en el tiempo.

Es importante mencionar que, los resultados de esta investigación respecto a la definición del emprendimiento lo relacionan con una perspectiva de transformación cultural, por tanto, la universidad está llamada a concebir este tema desde un enfoque un enfoque constructivista, a diferencia de antiguos modelos que reducen al individuo a sus funciones, aún son pocos los estudios que buscan un estudio integral y holístico de esta problemática. El campo de conocimiento sobre el espíritu emprendedor se encuentra en una etapa pre-teórica, ya que faltan estudios que logren integrar de manera sólida la complejidad y las diferentes perspectivas de la figura del emprendedor como persona y no sólo como empresario, si no como un agente de cambio. (Julien, 1999).

Otros estudios lo vinculan con el proceso emprendedor planteado por esta nueva orientación centrada en las relaciones, propia de una perspectiva sistémica, y por el desarrollo de la persona dentro de una cultura, característica de una concepción humanista, marca esperanzadores caminos al campo de conocimiento del espíritu emprendedor (Pereira, 2007, p.31).

Sin embargo, es importante mencionar que aún se sigue vinculando el emprendimiento exclusivamente al enfoque empresarial, relegando a Facultades como la Educación e Idiomas, Humanidades y Ciencias Jurídicas que no se sientan con el nivel para desarrollar la competencia emprendedora en sus estudiantes. No obstante, para lograr que los discentes sean capaces de crear sus propias ideas de emprendimiento, se debe fortalecer los saberes para que sean capaces de identificar, coordinar los recursos productivos al servicio de una idea innovadora con el fin de materializarlo en el futuro, por tanto, la cultura emprendedora moviliza diversas competencias que contribuyan a la variedad, selección, cooperación, transformación, evolución, avance científico y del conocimiento entre otros factores positivos para la universidad y del mismo país.

Como producto de esta investigación se identificó que una Universidad requiere de protagonistas vinculados que sientan, vivan y fomenten el emprendimiento en todos los niveles. Por ello, definieron otros conceptos como:

- Líder emprendedor
- Docente emprendedor
- Estudiante emprendedor
- Universidad emprendedor

Por otro lado, se hace especial mención a las tres funciones fundamentales de la Universidad, Docencia, Investigación y Extensión como principios rectores para la calidad de la educación a servicio de la sociedad.

Es importante mencionar, que todos los tipos de emprendedores que convergen en la institución educativa tienen como base un sistema de valores que permita interactuar con los otros miembros de la organización. Otros elementos a considerar, es que cada uno de los ámbitos en que se desarrollan debe generar un cambio positivo en su contexto inmediato lo que permitirá en a nivel externo a mejorar la situación del país.

## **5.1.2 Resultados del objetivo No. 2 Analizar la realidad de la cultura organizacional en la universidad nicaragüense.**

### ***5.1.2.1 Tipo de cultura de la UNAN-Managua.***

Algunos de los elementos presentados en la fundamentación teórica de los tipos de cultura se destacó tres tipos: a) cultura burocrática b) cultura permisiva y c) cultura colaborativa diversos autores conciben que para fortalecer la universidad emprendedora se requiere crear o fortalecer una cultura colaborativa, entre los que se pueden mencionar Brown (2004) Gimeno y Sacristán (2010), Lazati (2015) que manifiestan que una institución académica debe promover el trabajo en equipo (Ver capítulo 2) para consolidación y sostenibilidad de los procesos.

Al respecto, en el caso de los docentes manifestaron que en la UNAN-Managua se promueve una cultura colaborativa, en cambio los estudiantes opinaron que el tipo de cultura que predomina en la universidad es la burocrática y permisiva. A partir de estos datos, se puede inferir que existen diferencias de opiniones entre los miembros de la organización y en palabras de de Schein (1988), las teorías en uso de Argyris y Schön (1978), las hipótesis de Thévenet (1992), las creencias, las ideologías subyacentes que son compartidas en la organización son relevantes que se promuevan procesos interrelacionados, coherentes y organizados.

Otro aspecto relacionado con el tipo de cultura son las normas concebidas como ese conglomerado de suposiciones o expectativas explícitas o implícitas que tienen los integrantes de una institución respecto al tipo de actuación ya sea aceptada o prohibida. En este sentido los Reglamentos de la UNAN-Managua integran la importancia del trabajo en equipo y la coordinación a todos los niveles en la comunidad universitaria, lo que manifiesta la voluntad política por parte de los líderes de la organización.

Es oportuno mencionar que estas disposiciones de trabajo en equipo son más consecuentes y reales desde la concepción de grupos pequeños, pues los miembros de la organización tienen más posibilidades de pensar y actuar desde la colectividad, a partir de situaciones contextualizadas.

“Un reto interesante en el proceso enseñanza aprendizaje es mejorar el trabajo organizativo de los grupos pequeños, esto implica siempre la existencia de un equipo de trabajo, esto es, un grupo humano que, aunque tenga individuos con capacidades y motivaciones diversas, tiene un claro objetivo en común” (Baltodano, 2018).

Entonces, la conformación de estos grupos pequeños los llevará a la creación de su propia cultura que deberá de estar interrelacionada con las disposiciones de una cultura general. En otras palabras, dentro de una misma cultura pueden darse subculturas dentro de un mismo constructo social, dado que eso depende de cierto grado de permanencia, por eso se suele ver como algo cosificado, pero no es algo estático, hay que estudiarla también como algo dinámico, en metamorfosis continua. (Dimitrova, 2019).

Es por ello que, “la comunicación organizacional debe generar confianza entre los participantes del grupo, a fin de que se consideren capaces de dar los procedimientos necesarios para lograr los objetivos propuestos, es decir alinear a los miembros de una organización tras las metas de la organización y otorgar significados a la tarea desempeñada diariamente con entusiasmo y compromiso”(Cornejo, 2001 p. 97). Es decir, mientras más involucrados estén los colectivos de profesores desarrollarán mayor sentido de pertenencia.

No obstante, la promoción de la cultura colaborativa no solo requiere de la aprobación de políticas o reglamentos, sino de una serie de elementos y artefactos culturales (*Ver Capítulo 2*) que permitan a los miembros de la organización ser parte de un objetivo en común que permita conseguir mayores resultados en el menos tiempo posible.

Esto nos lleva a la reflexión que para promover un tipo cultura es necesario que se produzca en todos los niveles de la organización. Se debe estar consciente que los sistemas organizacionales marchan a la par de la aplicación en todos los niveles de la estructura, si no, no se potenciará un rendimiento cohesionado de los distintos estratos de la institución. En este sentido, los cambios organizacionales, dentro de lo que es el escenario de la época en que vivimos, deben entenderse como los retos permanentes capaces de asegurar el fracaso o éxito de una institución, y están en correspondencia con las exigencias sociales que impone el desarrollo histórico social. (García, V. 2002).

Es decir, las organizaciones son como un sistema, y no solo basta con establecer postulados teóricos si no están relacionados con las de su actuación natural, por eso se concibe a las organizaciones como sistemas socioculturales, , sus componentes ideacionales (sus esquemas colectivos de significados y valores, sus sistemas de conocimientos y creencias) se funden y no se pueden disociar de su componente estructural, formando así un todo integrado, según una concepción holística de la organización (Montealegre, 2006).

Por tanto, el comportamiento de los miembros de una organización influyen de manera significativa en la naturaleza de la misma, al respecto, Molina, Briones y Arteaga, 2016 (p. 3) expresan que el resultado de un buen comportamiento organizacional dependerá de la manera como se ha gestionado el capital humano en la organización, como están integrados los miembros que la forman, cuál es su identificación con la institución, como se manifiesta su crecimiento personal y profesional, cómo se da la motivación, la creatividad, la productividad, la identificación y la pertenencia.

#### ***5.1.2.2. Toma de decisiones en la UNAN-Managua.***

La toma de decisiones fue otro de los elementos seleccionados para analizar el tipo de cultura y la forma en que se lleven a cabo dichas decisiones en una organización será de trascendencia para promover la universidad emprendedora. Se identificó tres órganos para la toma de decisiones: El Rectorado, los Sindicatos y el Consejo Universitario.

Al respecto los informantes han identificados dos posturas distintas con las que ellos valoran se toman las decisiones en la UNAN-Managua. En el caso de los profesores consideran que la toma de decisiones se lleva a cabo a través del Consejo Universitario como el máximo órgano de legislación tal y como lo exponen los Estatutos de la universidad. (Ver capítulo 2). Por otro lado, los estudiantes valoran que el Rectorado es el órgano máximo de la toma de decisiones.

Pese al cumplimiento de las normas y procedimientos que otorgan facultades al Consejo Universitario algunas valoraciones extraídas de la opinión de los informantes consideran que algunas decisiones que se toman en la institución son recibidas como directrices sin ningún proceso de consulta previo. Lo que ellos consideran como una medida de jerarquía y dependiendo de la función o puesto que ocupen dentro de la organización, así les afectará cada proceso.

En la actualidad, la UNAN-Managua ha venido trabajando en el fortalecimiento de estrategias para garantizar una gestión universitaria de calidad, por tanto, el mejoramiento continuo forma parte de sus objetivos estratégicos y está en concordancia con la Misión y Visión Institucional. Por ello, desarrollará e implementará un Modelo de Evaluación al Desempeño de las competencias, en tres niveles de gestión: directivo, académico y administrativo, el cual se sustenta en dos documentos: la Normativa y la Metodología para la evaluación al desempeño del personal de la UNAN-Managua. La Metodología para la evaluación al desempeño del personal de la universidad, tiene como propósito guiar y conducir el proceso de evaluación al desempeño del personal directivo, académico y administrativo que labora en la Universidad, con el cual se pretende valorar de manera genérica el desempeño institucional.

Esto puede significar un momento relevante para la institución que permita que todos los miembros de la organización se sientan informados y comprometidos con cada una de las acciones que se desarrollen. En otras palabras, "...si un manual de procedimientos se encarga de describir de forma detallada, y enfatiza en cada paso de una determinada actividad, entonces, dicho documento adquiere mucha relevancia para las personas que pertenezcan a una organización". (Vivanco, 2017).

Sin embargo, la universidad emprendedora requiere de espacios de toma de decisiones que promuevan la participación de sus miembros en todos los niveles y funciones. Puesto que, el desarrollo de ecosistemas emprendedores implica decisiones innovadoras donde los miembros de la organización se sientan parte, al respecto mencionan que, "La participación es un elemento esencial en la construcción y consolidación de las organizaciones modernas, es una labor que incluye no sólo a las instituciones gubernamentales y a los partidos políticos, sino también a la sociedad civil y en especial las instituciones académicas. Para que una entidad se pueda calificar como representativa es necesario que cuente con la participación responsable y voluntaria de sus miembros en la toma de decisiones políticas..." (Guillen, Badii, & K. Sáenz, 2008).

Como resultado de los grupos focales valoraron que, en algunos espacios, como las comisiones de trabajo, las decisiones se toman con base a los aportes de los equipos de trabajo haciendo procesos de consulta de los procesos. Es decir, cada grupo tiene su propia dinámica

para la toma de decisiones, en este caso, esa inicia en el nivel más pequeño hasta llegar hacia el nivel superior. Es decir, la toma de decisiones en una cultura organizacional “tiene que ver con lo que los miembros de la organización establecen y expresan acerca de la cultura” (Gentilin, 2015, p. 187)

Por otro lado, la UNAN-Managua ha venido avanzando en la aprobación de documentos que contribuyan a la gestión y administración de la organización educativa en la que se determinan los órganos de gobierno tanto a nivel colegiado como unipersonales. Esto permite que la institución determine su ámbito de acción, fines y objetivos en los distintos niveles.

### **5.1.2.3 Valores.**

Los valores identificados para la promoción de la cultura emprendedora son los siguientes:

- Integridad
- Visión global
- Trabajo en equipo
- Compromiso
- Sentido humano
- Innovación

En palabras de Valbuena, Morillo y Salas (2019, p.75) expresa que:

“...los valores vienen a ser las concepciones prácticas, normativas heredadas a las generaciones presentes, en la cual la sabiduría colectiva descubre el juego de un papel más fundamental en la supervivencia física, el desarrollo del individuo, y la seguridad presente, reseñando la voluntad de trascender hoy a través de los herederos. Los valores dan soporte a una sociedad y por ende a las organizaciones, pues son los que rigen al individuo, tales como: valores individuales profesionales y sociales, los cuales son de interés en este estudio”.

Según la percepción de los docentes los valores que ellos identifican claves para promover la cultura emprendedora en la UNAN-Managua en primer lugar, Sentido humano; Segundo, Trabajo en equipo; Tercero, Integridad; Cuarto, Compromiso social; Quinto, Innovación y sexto, Visión global. Se puede deducir que bajo esta lógica los profesores están priorizando en una primera instancia los valores de orden interno que fortalezcan los pilares de la organización y en segundo orden, los que se proyectan a nivel externo.

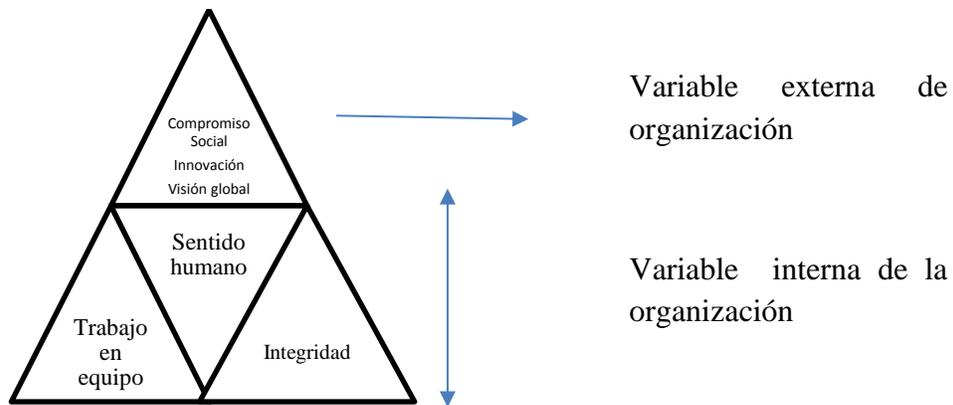


Figura 54 Valores seleccionados, según los docentes, Autoría propia.

La promoción de valores como variable interna está relacionados con la visión y misión de cara a los propósitos y las aspiraciones en función de la organización. Según EAE Business School, los valores no son elementos estáticos, propios de los eslóganes o de los eventos institucionales. Son elementos que deben pasar a la práctica y ocupar un sitio predominante en el día a día de las organizaciones. Se fomentan en todo momento cuando se haga o se decida en el interior de las mismas tiene un valor simbólico tanto para quienes trabajan en ella como para los agentes externos con los que se relaciona.

Cuando la cultura organizacional está debidamente alineada, lo más habitual es que los valores que transmita una institución coincidan con los de su plan estratégico, tal es el caso de los valores seleccionados para fines de esta investigación como los de la UNAN-Managua.

Lo más importante es que los valores promuevan el diálogo y la interacción y un liderazgo sólido y comprometido que fortalezca la identidad institucional y motivación de sus miembros. Por tanto, cuando el trabajo, la mejora continua, la excelencia personal, el diálogo, el aprendizaje o la proactividad forman parte del día a día de la organización, los niveles de productividad serán más altos y el rendimiento de los equipos más eficaces. (EAE Business School).

En cambio, para los estudiantes establecen: Primero, la Integridad; Segundo, Compromiso social; Tercero, Sentido humano; Cuarto, Trabajo en equipo; Quinto, Innovación y en sexto lugar, Visión global.

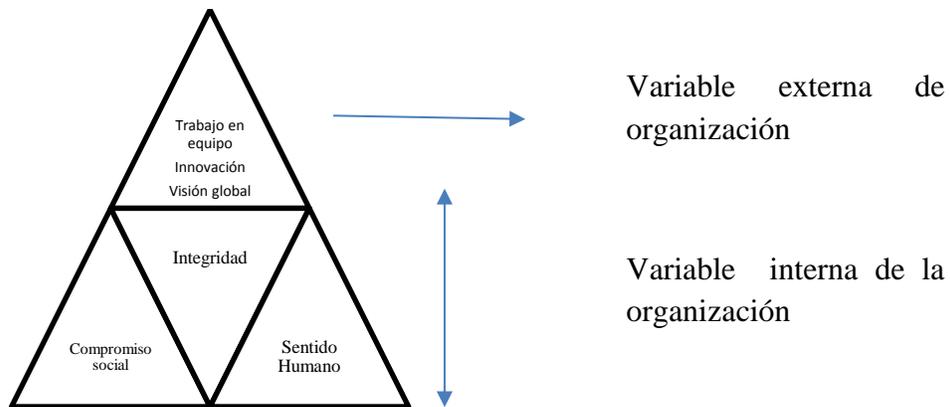


Figura 55. Percepción de los valores, según los estudiantes, Autoría propia.

Se puede deducir que ambos resultados destacan la importancia de valores como integridad, compromiso social, sentido humano y trabajo en equipo. Según Bernal (2014) expresa que:

“una de las grandes oportunidades en el ámbito educativo es que el emprendimiento contribuye al desarrollo de valores morales, como la perseverancia, la responsabilidad o el valor de elegir; a valores intelectuales, como la capacidad de planificar, realizar y valorar críticamente proyectos; y a valores sociales, como la cooperación, el trabajo en equipo o la capacidad de liderazgo” (p.387).

La promoción de valores permite la creación de ambientes laborales donde todos los miembros de la organización se sienten parte, se distribuyen tareas, les dan seguimiento a las tareas, obtendrán mejores y mayores resultados. En otras palabras, “la institución es concebida como bloques personas, de conocimientos que tenemos como verdaderos, aunque cambien de tiempo en tiempo y una vez que tenemos esos bloques hay otros bloques que le podemos agregar con nuevas ideas que están relacionadas con un mismo objetivo”. En este sentido, los miembros de una organización adquieren control sobre su entorno, se identifican con la comunidad o grupo donde interactúan y contribuyen a fortalecer la cohesión social (Kloos et al., 2011).

En palabras de Salmi (2009, p.17) para que las Universidades seamos competentes debemos optar por ser de primera categoría en su liga, con el fin de orientar a los líderes de países y universidades en su intento de lograr la categoría de rango mundial. Son muchos los desafíos asociados con la creación de universidades competitivas a nivel mundial, para ello se requiere de una visión global.

En este sentido, se requiere que las casas de estudios superiores promuevan los valores humanos desde el aula de clase que incida en todos los escenarios de la vida, concebida desde "la acción planificada, intencionada, orientada y controlada que ejercen la familia, la escuela y la comunidad mediante el ejemplo personal en las actuaciones de los adultos responsabilizados con el encargo social de la formación de las nuevas generaciones" (Baxter, 2009).

Durante el proceso surgieron nuevas propuestas en la lista de valores tales como:

- Paz
- Equidad
- Igualdad
- Solidaridad
- La ética
- La honestidad
- La pertinencia
- La comunicación

Es importante mencionar que Nicaragua a partir de Abril 2018 se enfrentó a una situación sociopolítica que marcó nuevamente la historia del país. Por lo que la aparición de valores como la paz, son de nuevo prioridad en el sistema educativo. Recientemente el Consejo Nacional de Universidades apertura el programa “Universidad para la Paz” como iniciativa de las instituciones de educación superior, tiene la finalidad de promover la cultura de paz y reconciliación, por medio de valores, respeto y amor a la vida, además de crear espacios de formación integral para el bienestar común. Con el programa se pretende crear—de manera permanente—espacios de formación integral en valores, por lo cual se ha decidido asumir tres ejes fundamentales: **Cultura de Paz** en Nicaragua, que abordará la temática de igualdad de género, relación generacional e intergeneracional, amor a la madre tierra, cultura e interculturalidad. Mediante el segundo se trabajará en los **Derechos Constitucionales y Restitución de Derechos**, el último permitirá el fortalecimiento de la **Paz y Desarrollo en Nicaragua** (UNAN-Managua, Maleaños, 2019).

También destacaron la Resiliencia, concebido desde la capacidad de agencia del ser humano para enfrentar la adversidad, debido que:

Para Sen, la resiliencia constituye la posibilidad de agencia que tienen las personas para generar un impacto en su realidad, lo que implica el ejercicio material de las condiciones de libertad instrumental. Así cada uno puede alcanzar aquellas realizaciones que para sí mismo son valiosas. La agencia, ejercida individual o colectivamente, es fundamental para acoplar la visión de la persona con la organización política de la sociedad de la que hace parte activa (Sen 2007). Es decir, si desde la universidad somos capaces de expandir las capacidades como un valor intrínseco y extrínseco lograremos mayores libertades y aportaremos a la mejora de la calidad de vida de las personas.

### **5.1.3 Resultado del objetivo No. 3 Determinar los factores que contribuyen al desarrollo de la cultura emprendedora en la universidad.**

Dentro de los factores que contribuyen al desarrollo de la cultura emprendedora en la universidad los principales elementos identificados fueron:

- Contribución desde la universidad a la estabilidad sociopolítica del país
- Aprobación de instrumentos normativos para la promoción del emprendimiento
- Fondos concursables
- Existencia de la Comisión de innovación y emprendimiento
- Integración del emprendimiento al currículo a las asignaturas del eje de investigación
- Proyectos integradores de carácter multidisciplinario
- Creación de la carrera de Ciencias de la Educación con mención en Innovación y Emprendimiento de la Facultad de Educación e Idiomas
- Oferta de formación a nivel de posgrado sobre temas vinculados al emprendimiento
- Participación del Programa Educativo “Aprender, Empezar, Prosperar”.
- Acciones extracurriculares
- Asesoramiento para el desarrollo de la idea emprendedora
- Iniciativas que desarrolla la universidad en emprendimiento

*Figura 56. Factores positivos, Autoría propia*

Como uno de los factores potenciales es la necesidad de **contribuir a la estabilidad socioeconómica del país**. Nicaragua en Abril del año pasado vivió una crisis sociopolítica, afectando así el transcurso de todo el país. Por tanto, ante esta situación, se considera como uno de los elementos motivacionales la prioridad de la Universidad la formación ciudadana, Reyes, Págola y Robin (2018) como una institución constructora de las democracias contemporáneas, actuando no sólo como sujeto de derecho, sino ejerciendo dichos derechos y asumiendo responsabilidades dentro de la comunidad (pp-52-55). En otras palabras, esto lleva a:

“...las nuevas herramientas conceptuales en la construcción de una ciudadanía activa y responsable que conozca y defienda sus derechos, no sólo atados a la importancia del derecho al voto, sino con un enfoque holístico que comprenda factores civiles y sociales. Dicho enfoque debe ver a la ciudadanía desde un punto de vista integral, creando bases culturales legales e institucionales de una ciudadanía que trascienda el espacio y el tiempo electorales. Un ciudadano comprometido debe conocer la organización funcional del Estado a que pertenece, sus fundamentos, los principios en que se basan la Constitución y las leyes, elementos fundamentales para entender el ámbito político y social en el cual está inserto” (Cansino, 2010, p.322).

Es por ello, que las instituciones académicas están llamadas a formar mediante la educación ciudadana, que desarrolle el espíritu crítico, autocrítico y reflexivo para la comprensión de la vida en sociedad como una necesidad que involucra a todos. Para fortalecer los valores como justicia y de cuidado hacia el otro, de la comunidad sean bienes materiales o de carácter humano o espiritual, fundamentado en un pensamiento crítico e independiente para trazar su futuro.

Otro de los elementos potenciales es que la UNAN-Managua en los últimos años ha aprobado una serie de **instrumentos normativos para la promoción del emprendimiento** como los Estatutos y sus Reformas, Modelo Educativo, el Plan Estratégico y los Planes Operativos Anuales a nivel de las funciones de Docencia e Investigación. Esto evidencia la voluntad política por parte de las autoridades de la universidad estableciendo como prioridad dentro de sus documentos oficiales las estrategias y metas a lograr en este tema. Al respecto, se considera que el emprendimiento requiere de condiciones sociales, económicas, tecnológicas, académicas y políticas para el surgimiento de una idea emprendedora (Cerdeira, 2017, p.9). En este sentido, otro elemento a considerar es que la universidad ha venido aportando a través de **Fondos concursables** las iniciativas de los estudiantes.

La existencia de la **Comisión de Innovación y Emprendimiento** es otro de los factores potenciales identificados por los docentes y autoridades. La conformación de equipos de trabajo es vital para desarrollar los procesos de manera articulada en una institución, la creación de una Comisión dedicada a abordar los temas de innovación y emprendimiento permite que diferentes personas de las distintas facultades intercambien conocimientos, experiencias y determinen nuevas y mejores formas de trabajo. En palabras de Sneider en el Blog sobre Capital Humano (2017) explica que:

“... la creación de equipos de innovación, donde las personas se convierten en el motor de la solución. Ni las ideas, ni las oportunidades aparecen solas, se requieren líderes y equipos que las hagan avanzar. Estos equipos de innovación identifican los procesos críticos, los miden, los desafían y trabajan en conjunto para hacerlos más eficientes y mejorar sus indicadores”.

Se puede valorar que este equipo ha contribuido a crear acciones en pro del desarrollo del emprendimiento, ha motivado para que otras personas de las distintas facultades se involucren en las actividades. También como Comisión se han organizado en pequeñas unidades para la planificación y diseño de estrategias propuestas antes las autoridades universitarias.

Por otro lado, la integración del emprendimiento al currículo a las asignaturas del eje de investigación representan una oportunidad para desarrollar estrategias metodológicas que contribuyan al desarrollo personal y profesional de los individuos de cara a desarrollar su iniciativa y reforzar su empleabilidad.

Al respecto, la educación para el emprendimiento se integra en el currículo a través de 3 modalidades o enfoques (Comisión Europea, 2015):

- Como elemento transversal
- Integración en materias existentes
- Creación de materias específicas

Aunque se declara que se integra el emprendimiento a las asignaturas del eje de investigación no se encontró evidencias de las estrategias metodológicas en las diferentes etapas de la formación profesional del estudiante que contribuya a desarrollar la iniciativa, la creatividad y el espíritu emprendedor desde un enfoque transversal.

Un factor positivo es que en la UNAN-Managua se ha ido promoviendo los **Proyectos integradores de carácter multidisciplinario** entre carreras de la misma Facultad principalmente, y otros entre Facultades como la de Medicina y Ciencias e Ingenierías. Barba (2018) explica que los proyectos integradores como un “análisis de la propia práctica, la reflexión con otros docentes en activo, la planificación conjunta de experiencias y la puesta en práctica, permiten dotar al docente en formación de las competencias necesarias para mejorar su práctica educativa”. Esta estrategia contribuye significativamente a la promoción de la cultura emprendedora, pero es necesario que se sistematice las experiencias para que se pueda evaluar, compartir los resultados de estos procesos.

Otro elemento potencial que se destaca en la UNAN-Managua es la creación y aprobación en el 2017 de la oferta académica a nivel de grado con la **Licenciatura Ciencias de la Educación con mención en Innovación y Emprendimiento** de la Facultad de Educación e Idiomas, las áreas de formación la innovación, el emprendimiento, las tecnologías de información y componentes pedagógicos. En Nicaragua, es la única institución que tiene esta carrera con esta especialidad, los futuros profesionales serán los expertos en impartir la asignatura de “Educación para Aprender, Empezar, Prosperar”.

Una experiencia similar en el área mesoamericana es la del Tecnológico de Monterrey que forma Licenciados en Emprendimiento a través de las siguientes concentraciones:

- Consultoría
- Liderazgo para el desarrollo social
- Emprendimiento innovador
- Innovación

También se expresó que se desarrollan **ofertas académicas a nivel de posgrado** con el interés de elevar la calidad de formación científica-académica de los profesionales, con énfasis a la creatividad, la innovación y el emprendimiento. Se logró evidenciar que las propuestas formativas de posgrados están lideradas por las Facultades de Ciencias e Ingenierías, Ciencias Económicas principalmente, en otro nivel la Facultad de Educación e Idiomas y Humanidades quienes están abriendo espacios formativos relacionados con el emprendimiento. Esto representa una oportunidad para la UNAN-Managua para aportar a líderes proactivos con capacidad de tomar decisiones gerenciales, apoyándose en procedimientos tecnológicos.

El Gobierno de Unidad y Reconciliación Nacional, a finales del 2016 creó el **Programa Educativo “Aprender, Empezar, Prosperar”** con el propósito de cambio de Actitud en mejora de la calidad de vida de los nicaragüenses a través de la armonización de los subsistemas educativos MINED, INATEC y CNU, como principal fin se destaca:

Desarrollar conocimientos , habilidades, destrezas, valores y actitudes en las niñas, niños, adolescentes, jóvenes y adultos, que implique su capacidad de emprender, comprender su entorno, adaptarse e influir en él, optimizando el uso de las herramientas tecnológicas para continuar aprendiendo de forma autónoma a lo largo de su vida en convivencia consigo mismo y los demás

. Los principales ejes de trabajo son:

- Desarrollo curricular
- Formación docente
- Cultura emprendedora

Esto significa una oportunidad tanto para el país como para las instituciones universitarias para integrar el emprendimiento en todas las acciones académicas. Otro elemento importante es que la UNAN-Managua cuenta con la Coordinación Nacional del Programa.

Las acciones extracurriculares, el asesoramiento de las ideas emprendedoras y otras iniciativas que desarrolla la UNAN-Managua fueron elementos positivos que se destacaron. La promoción de la cultura emprendedora va más allá de las aulas de clase, requiere de acciones que lleven a los estudiantes a aprendizajes reales a partir de realidades de su entorno que contribuya al desarrollo de habilidades fundamentales para la vida, como las relaciones, el optimismo o la capacidad para emprender, aprovechando al máximo las fortalezas, pasiones y talentos a través de estrategias para el desarrollo de la creatividad, la inteligencia emocional y potenciar el espíritu emprendedor de sus estudiantes. Sin embargo, se reconoce que se implementan acciones extracurriculares, pero son mínimas en comparación a la alta demanda que existe.

Por otro lado, en las Facultades de Ciencias de la Educación y Humanidades y Ciencias Jurídicas es prácticamente nulo. Si la Universidad potenciará con mayor fuerza cada uno de estos elementos arriba planteados se generaría mejores resultados, es por ello que muchas ideas con impacto a nivel global han sido iniciados por estudiantes universitarios como FedEx, Dell, Google, Facebook y Snapchat (Zhang, Wang y Owen, 2015).

Por tanto, las diferentes **iniciativas que desarrolla la universidad en emprendimiento** son elementos relevantes para fortalecer una cultura emprendedora, puesto que la universidad, además de formar personas que ocuparán empleos establecidos, debe formar a quienes buscan investigar, innovar, crear y emprender sus propios proyectos para transformarlos en nuevas fuentes de empleo, innovando procesos, productos o servicios que resuelven problemas o necesidades de la sociedad (Soto 2012). Como parte de los resultados se pudo constatar que los docentes y autoridades valoran significativamente las acciones desarrolladas por la Universidad los últimos años, sin embargo, es necesario expandirla a todas las Facultades y áreas de la universidad.

#### **5.1.4 Resultados del objetivo No. 4 Identificar los elementos que cambiarían para fortalecer la cultura emprendedora en la universidad**

Sobre este objetivo se les consultó a los docentes sobre los factores que limitan la promoción de la cultura emprendedora, los aspectos seleccionados para fines de esta investigación fueron:

- Metodologías tradicionales
- El emprendimiento es visto como un tema coyuntural
- Desinterés por el trabajo en equipo
- Carencia de estímulos e incentivos
- Pocos modelos de alianzas
- Poca vinculación de acciones relacionadas con el emprendimiento

Tabla 33: Percepción de los docentes y estudiantes. Autoría Propia

	<p><b>Docentes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Primero: Metodologías tradicionales</li> <li>•Segundo: El emprendimiento es visto como un tema coyuntural</li> <li>•Tercero: Desinterés por el trabajo en equipo</li> <li>•Cuarto: Carencia de estímulos e incentivos</li> <li>•Quinto: Pocos modelos de alianza</li> <li>•Sexto: Poca vinculación de acciones relacionadas con el emprendimiento</li> </ul>
	<p><b>Estudiantes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Primero: Metodologías tradicionales</li> <li>•Segundo: Carencia de estímulos e incentivos</li> <li>•Tercero: Pocos modelos de alianza</li> <li>•Cuarto: Poca vinculación a acciones de emprendimiento</li> <li>•Quinto: El emprendimiento es concebido como un tema coyuntural</li> <li>•Sexto: Desinterés del trabajo en equipo</li> </ul>

### Metodologías tradicionales

Los docentes identificaron que el primer factor negativo que no contribuye a la promoción del emprendimiento es el empleo de metodologías tradicionales en el aula de clase, lo que promueve el aprendizaje superficial, poco interés genuino que demuestra un estudiante por una determinada tarea, lo que le lleva a no comprender un determinado tema, sino a focalizarse en aquellos aspectos que le permiten simplemente cumplir con las exigencias mínimas.

Relacionado con este tema, Silva y Maturana (2017) explican que, la formación universitaria deberá lograr que sus estudiantes alcancen aprendizajes profundos y estables en el tiempo, si

promueve la construcción colaborativa de los aprendizajes, integrando los conocimientos previos y situando las experiencias de aprendizaje. Lograrlo requiere en primer lugar que los profesores aprecien la naturaleza de esta concepción sobre el aprendizaje y en segundo lugar, el más importante, que planifiquen la enseñanza considerando esta transformación. Para ello, proponen las metodologías activas como el pensamiento formativos que conlleven la docencia al servicio del estudiante, es decir, el profesor adquiere un carácter de mediador que permite enfocar las disposiciones de aprendizaje profundo, a través de actividades que posibilita en el estudiante la participación, la cooperación, creatividad y reflexión sobre la tarea. Por tanto, la formación de la cultura emprendedora en el aula implica:

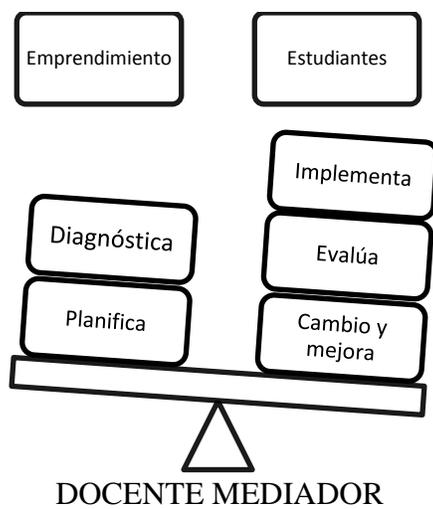


Figura 57. Percepción de la metodología de aula en el marco de una cultura emprendedora, Autoría propia.

### **El emprendimiento es concebido como un tema coyuntural.**

El segundo factor negativo que se identifica en la UNAN-Managua es que el emprendimiento es concebido como un tema coyuntural, es decir, no se percibe desde un enfoque estratégico de transformación del quehacer universitario. En cambio, Sánchez y otros (2017, pp.401-473) plantean que, cuando se habla de la educación emprendedora es que está integrado de forma sistemática como misión en el campo educativo. Las instituciones académicas están creadas para el servicio de la sociedad, y se ha fundamentado tres misiones para este objetivo: educación, por medio de la docencia, investigación, y la tercera y de nuestro mayor interés: aporte al desarrollo económico, por medio de la tecnología de diferentes espacios la creación de mismas por parte del alumnado y docencia.

Cuando se habla de la tercera misión, se habla de varios fundamentos conceptuales, donde al menos se pueden identificar tres: primero desarrollo de actividades de cooperación entre universidad y agentes públicos y privados; segundo, compromiso social y comunitario a la solución de problemas de su alrededor (Bueno & Casani, 2007), y tercero el desarrollo de universidades emprendedoras (Clark, 1998) y (Etzkowitz, 2004). Este papel de la universidad debe estar directamente vinculado a las realidades específicas de cada sociedad; los enfoques de la misma coinciden en que la misma tenga apertura hacia su realidad social, contraste la

idea una imagen de torre de marfil, por encima o aislada de los problemas sociales (Vera, Amaru & González, 2013).

En otras palabras, si el tratamiento del emprendimiento se da de forma coyuntural, una vez pasado el momento, todo vuelve a lo que comúnmente se hace. Mientras que los procesos de transformación de una cultura deben ser sostenibles y sistemáticos para que se puedan proyectar cambios significativos. Por lo tanto, la UNAN-Managua tiene como reto trabajar en propuesta de mejora para el cambio y concebir el emprendimiento desde una transformación cultural del ser humano, enfocado al cambio de actitud que aporte al bienestar social y la prosperidad del individuo y su entorno.

### **Desinterés de trabajar en equipo.**

En la UNAN-Managua se percibe poco interés en trabajar en equipo, esto representa el tercer factor negativo. Dentro de las principales barreras se encuentran:

- La poca asertividad de trabajar expertos de distintas áreas en un solo equipo.
- Carencia de estrategias para la negociación y el consenso.
- Debilidad para expresar las diferentes opiniones en público.
- Alta carga de trabajo a nivel personal, lo que limita en tiempo a dedicar a otras tareas que implique reunirse en equipo.
- No se designa tiempo en la carga docente para la implementación de acciones en innovación y emprendimiento.
- Poca comunicación entre las autoridades de las diferentes Facultades e Instituto. Se ven las acciones de manera aislada.
- Confusión en los roles de cada uno de los miembros del equipo
- Desmotivación

En palabras de Clinton y Neubert (2017) explican que,

“... el trabajo en equipo no suele ser un elemento reconocido como prioridad por los directivos de los niveles superiores, ya que se suelen premiar los programas individuales y las políticas o las guerras de competencias, pero la realidad es que la cooperación con los colaboradores de los niveles inferiores resulta vital para el éxito y la viabilidad de la institución a largo plazo. La formación de equipos y la preparación son los medios esenciales para desarrollar la capacidad de cooperación y las percepciones de competencia que mejoran la motivación y el comportamiento”.

### **Cuarto, poca vinculación a acciones de emprendimiento.**

El cuarto elemento está la poca vinculación con las acciones de emprendimiento y sectores esto tiene su relación con el nivel de apropiación e involucramiento primeramente consigo mismo y luego con la institución, con los estudiantes, con el proyecto educativo que tiene la UNAN-Managua para poder impulsar acciones con otros actores a nivel interno.

Al respecto se analizó que la poca vinculación a acciones de emprendimiento está ligado a la actitud de los colaboradores, los 3 estados identificados tales como:

- “Los que no quieren cambiar”
- “Los que creen que es una moda”
- “Los conscientes”

Estos 3 grupos representan distintas percepciones que incidirán significativamente en las acciones y decisiones de una institución, por tanto es una prioridad proponer estrategias que fortalezcan a nivel interno para que a partir de ello, se pueda desarrollar procesos de vinculación fuera de las aulas.

### **Quinto, Carencias de estímulos e incentivos.**

El quinto elemento negativo que limita la promoción de una universidad emprendedora son los pocos estímulos e incentivos para promover acciones de cultura emprendedora. Se identificaron distintos tipos de incentivos y estímulos:

- **Premios en materiales:** tienen que ver con pagos extras por lograr objetivos grupales e individuales a aquellos miembros que han desempeñado mejor una tarea.
- **Beneficios sociales:** la institución proporciona beneficios a espacios de carácter social.
- **Premios de reconocimiento:** aquellos colaboradores internos, tienen un reconocimiento especial en los espacios visibles de la Universidad, ya sea en físico o en línea y puede ser condecorado con una medalla o reconocimiento especial por haber logrado ser el ejemplo del mes en incentivar a sus compañeros en la seguridad, en medio de espacios festivos entre los colectivos.
- **Flexibilidad laboral:** Se dan días libres para que se disfrute por la acción desempeñada.
- **Equilibrio entre vida laboral y personal:** Se impulsa a la gente a que se retire cuando termina la jornada laboral (para que no se queden tiempo de más terminando un trabajo) se destaca aquellos que tienen hobbies más allá del trabajo en la revista interna o en las carteleras, la institución contrata instructores de yoga o profesores de literatura o baile para dar cursos en la institución después del horario de trabajo. Para que mantenga la motivación y estimule la creatividad de los profesionales de la universidad y por ende el nivel de apropiación que fortalezca la identidad.
- **Actividades de integración:** Torneos de deportes, concurso artístico para los hijos de los colaboradores, entre otras.
- **Actividades de capacitación:** se invierte en la capacitación del personal en diversos temas para el desarrollo de la actividad emprendedora. (Montalvo y Plasencia, 2015).

Lo anterior demuestra que no solo se trata de dedicar esfuerzos para demostrar las capacidades profesionales que posee la universidad, sino también de obtener algún tipo de retribución y ser sostenibles. Si bien es cierto, que existe un nivel de colaboración establecido a través de contratos administrativos, mientras más propicio sea el clima de confianza, se desarrollará el sentido de pertenencia de los miembros de la organización.

### **Pocos modelos de alianzas.**

El sexto factor que limita la cultura emprendedora son los pocos modelos de alianzas. Para que se pueda promover modelos de alianzas que contribuyan a la cultura emprendedora implica aprovechar de forma estratégica los recursos y medios con que contamos, uno de ellos el Sistema de Planificación Institucional. Ahora bajo la Dirección de Gestión de la Calidad Institucional que tiene como tareas: encargada de dirigir, coordinar, promover y evaluar la calidad de la educación centrada en las personas y sus necesidades, de acuerdo a las demandas nacionales y prioridades de desarrollo estratégico de la Universidad para alcanzar la misión y la visión institucional, así como planificar, monitorear y evaluar el plan estratégico y operativa de todas las instancias académicas y administrativas, Departamentos, Facultades, Centros e Institutos de Investigación, programas académicos, programas especiales y la gestión del talento humano para el aseguramiento de la calidad de la educación, así como la calidad de la gestión, servicios y procesos de la Universidad. (Estatutos con su Reforma, pp.32 y 33).

Dado que trabajar desde una universidad emprendedora implica retomar el rol de la universidad ha tenido una interesante evolución a través del tiempo, en la medida en que se ha reconocido la importancia que esta tiene dentro de la sociedad como un agente formador, creador de conocimiento y de desarrollo para una comunidad. En los últimos años se ha puesto de manifiesto un renovado interés en recuperar un concepto de extensión universitaria o vinculación con la colectividad, que pueda expresar la debida relación entre universidad y sociedad, bajo la plena conciencia de la más profunda función social de la primera. (Saltos, Odriozola y Ortiz, 2018, p.126)

En palabras de Martínez y otros (2019, p. 376), expresa que, los procesos de vinculación de las universidades con otros actores han evolucionado desde formas muy básicas, hasta esquemas mucho más complejos; son consecuencia del desarrollo social y económico que requieren de una mayor participación del conocimiento. Algunos factores que determinan la generación y desarrollo de estas relaciones son:

- Políticas nacionales sobre Ciencia y Tecnología.
- Necesidad socioeconómica de alcance y mantenimiento de ventajas competitivas.
- Disminución del financiamiento público a la Educación Superior.
- Valor del conocimiento como factor de producción.
- Requerimientos de calidad y pertinencia de la Educación Superior.
- Masificación de los estudios universitarios.
- Velocidad de cambios de los paradigmas tecnológicos y de gestión en el sector empresarial.
- Aumento de los costos de I+D.

### 5.1.5 Resultados del Objetivo No. 5 Diseñar estrategias que contribuyan al fomento y desarrollo de la cultura emprendedora en la universidad nicaragüense

Las estrategias seleccionadas para este objetivo fueron:

- La formación del profesorado
- Plan de concientización
- Actividades extracurriculares
- Estímulos e incentivos
- Modelos de alianza

Tabla 34: Estrategias priorizadas por docentes y estudiantes. Autoría propia.

<b>Orden de prioridad de las estrategias</b>	<b>Docentes</b>	<b>Estudiantes</b>
<i>Primero</i>	Modelos de alianzas	Actividades extracurriculares
<i>Segundo</i>	Actividades extracurriculares	Modelos de alianzas
<i>Tercero</i>	Formación del profesorado	Estímulos e incentivos
<i>Cuarto</i>	Estímulos e incentivos	Plan de concientización
<i>Quinto</i>	Plan de concientización	Formación del profesorado

Son de prioridad las acciones de vinculación con el contexto socioeconómico donde se ponga en práctica el ejercicio profesional. Por tanto, para promover una cultura emprendedora será necesario crear las condiciones tanto a nivel interno como externo donde se promueva la participación de todos los miembros de la comunidad educativa. En otras palabras, Parada, Batista y León expresan que:

“ La calidad en las universidades se define a través de su cultura y proyección estratégica; es en última instancia una mirada evaluativa, definida por la comunidad en su conjunto (docentes, estudiantes, investigadores, autoridades, personal administrativo y de servicio y pedagogos) que reflexiona sobre la práctica y legitima así el instrumento que permite “mejorar” las instituciones, de manera que, propenderá al mejoramiento continuo y al mejor desempeño de los procesos y resultados de sus actividades, de cara al cumplimiento de su encargo social.” (2018, p.826).

El emprendedor se identifica porque es capaz de hacer algo novedoso, de dar otro uso a algo que ya existe y así participar en la transformación de su propia vida y la de su entorno, tiene capacidad para generar ideas transformarlas, adaptarlas, proponer diversas alternativas y ver en un problema una oportunidad.

## **5.2 Conclusiones**

### **5.2.1 Aspectos generales**

Para efectos de este estudio se contó con la participación de las 9 Facultades de la UNAN-Managua y el Instituto Politécnico de la Salud tanto para la aplicación de la encuesta de docentes y estudiantes, como la realización de los grupos focales y entrevistas.

Se obtuvo información de 50 carreras de 76 que constituyen la oferta de grado, dichas carreras están distribuidas en el recinto y las regiones de la UNAN-Managua del total de encuestas de docentes y estudiantes.

El 66.27% de los docentes que participaron de la encuesta oscilan entre las edades de 24 a 45 años, una población en edad activa lo que puede significar una oportunidad para desarrollar procesos de transformación cultural en todos los niveles de la institución.

El 93.09% de los estudiantes tienen menos de 30 años lo que representa un segmento significativo de la Población Económicamente en edad de trabajar.

la encuesta a docentes se obtuvo mayor participación de hombres con 59.64%, en cambio en la encuesta a estudiantes se obtuvo el 63.36% para las mujeres.

### **5.2.2 Resultados del Objetivo No. 1**

Como resultado de las encuestas el término emprendimiento es asociado al cambio en las formas de pensar y actuar que aporte a mejorar las formas de vida personal y del entorno. No obstante, gran parte de la muestra seleccionada sigue concibiendo el emprendimiento como una actividad meramente económica. Por otro lado, asocian la acción de Emprender con la desaprender modelos tradicionales para visionar el futuro, y en cada una de las definiciones asocian características tanto internas como externas a nivel de emprendimiento. Se definieron conceptos de Universidad emprendedora integrado por líderes emprendedores, docentes emprendedores y estudiantes emprendedores.

### **5.2.3 Resultados del Objetivo No. 2**

#### ***5.2.3.1 Tipo de cultura de la UNAN-Managua***

En términos epistemológicos se percibe que se desarrolla una cultura colaborativa, sin embargo, a nivel axiológico la cultura burocrática y permisiva son las que mayormente se relacionan con la práctica en los diferentes estadios organizativos. No obstante, existe un interés por parte de todos los miembros de la organización por instaurar el trabajo en equipo, la comunicación fluida, las orientaciones claras para la consecución de resultados estratégicos en todas sus manifestaciones. Este se integra con mayor disponibilidad en los grupos pequeños y se expresa en comisiones de trabajo a nivel interinstitucional.

La universidad se encuentra en una transición generacional que integra un conjunto de paradigmas que se estarán formando a lo largo de su trayectoria, en ellos influirá los miembros de la organización, sus estructuras, estrategias, sistemas, capacidades, habilidades, estilos, procesos que influirán significativamente en su entorno y ambientes de aprendizaje.

#### ***5.2.3.2. Toma de decisiones en la UNAN-Managua.***

Se cuenta con una normativa que determinan órganos de gobierno colegiados y unipersonales. En el caso de los docentes el Consejo Universitario es concebido como el máximo órgano de toma de decisiones quienes inciden en la operativización de estrategias y acciones a lo interno de las organizaciones. Dichas decisiones van en dependencia del nivel de importancia de cada una, así también se determinan los procesos de consulta en los otros niveles de la organización. En cambio, para los estudiantes perciben como máximos tomadores de decisiones al Rectorado lo que le da un nivel de reconocimiento y expectativa a la labor de quienes desempeñen estos cargos. No se percibe un nivel de involucramiento de los gremios de docentes y administrativos. En lo que respecta la representación estudiantil estuvo ausente en la realización de esta investigación.

#### ***5.2.3.3. Valores***

Se identifican valores claves para la universidad emprendedora tales como: el sentido humano, el trabajo en equipo, la integridad y el compromiso social. La innovación y la visión global fueron los de menor importancia. Se identificaron otros como paz, equidad, igualdad, solidaridad, la ética. En esencia son concebidos como una filosofía que demarca el pensar y actuar organizacional, los representan como una base de principios e ideales de cultura y humanismo para todos los aspectos de la universidad y de la sociedad nicaragüense.

#### **5.2.4 Resultado del Objetivo No. 3**

Dentro de los factores de motivación que contribuyen al desarrollo de una cultura emprendedora identificaron:

- La situación de crisis acaecida recientemente les motiva a unificarse, a desarrollar valores éticos y morales y ser promotores del cambio en las aulas de clase que motive a todos los miembros culturales a desarrollar acciones conjuntas para aportar a la universidad.
- Existen disposiciones legales y normativas (planes, políticas, reglamentos) dentro los planes institucionales para la promoción de la cultura emprendedora en todas las funciones de la Universidad.
- Se cuenta con la disposición de fondos concursables para el apoyo a iniciativas emprendedoras.
- Existencia de la comisión de innovación y emprendimiento integrada por delegados de las Facultades e Institutos.
- Se determina la integración del emprendimiento a las asignaturas del eje de investigación.

- Creación de la carrera de Ciencias de la Educación con mención en Innovación y Emprendimiento de la Facultad de Educación e Idiomas en correspondencia con la necesidad de profesionales para la asignatura “Educación para Aprender, Emprender, Prosperar” del Ministerio de Educación.
- Creación de espacios de formación a nivel de posgrado sobre temas vinculados al emprendimiento.
- Promoción de acciones extracurriculares tales como: pasantías, programas de formación a nivel nacional e internacional, convocatorias a concursos nacionales e internacionales, ferias, jornadas, entre otras.
- Iniciativas a nivel universitario para la integración del emprendimiento de manera transversal al currículo.
- Participación del Programa Educativo “Aprender, Emprender, Prosperar” dentro del proceso de Articulación de los subsistemas educación donde participan el Consejo Nacional de Universidades (CNU), el Tecnológico Nacional (INATEC) y el Ministerio de Educación (MINED) en la cual se han desarrollado acciones bajo los lineamientos de desarrollo curricular, formación docente y cultura emprendedora.
- La universidad se encuentra en un proceso de transición generacional que demanda desaprender modelos para la transformación cultural basada en la cultura de colaboración, proyectos integradores de carácter multidisciplinarios y multiculturales que permita el asesoramiento y acompañamientos de las ideas con personal calificado y especializado capaces de interactuar a nivel nacional e internacional.
- Los docentes conocen las iniciativas de emprendimiento que desarrolla la universidad.

#### **5.2.5 Resultados del Objetivo No. 4**

Dentro de los principales elementos de resistencia que se identificaron los docentes en la organización, en orden de prevalencia, son: el uso de metodologías tradicionales, emprendimiento concebido como un tema coyuntural, el desinterés por trabajar en equipo y se manifiestan a través grupos los que no quieren cambiar, los que creen que el emprendimiento es una moda y los que están conscientes que se debe cambiar. Se puede decir, que los docentes asocian los factores de resistencia a los aspectos internos de la organización donde se vinculan con el tipo de cultura, la toma de decisiones y los valores.

En cambio, para los estudiantes seleccionan los aspectos negativos, en orden de importancia, el uso de metodologías tradicionales por parte de sus profesores lo que limita el desarrollo de la actitud emprendedora (motivación y búsqueda de oportunidades, capacidad para la superación, la resolución de problemas y el fortalecimiento de su liderazgo) visibilizado en la débil integración de estrategias como metodología por proyecto, relación teórica-práctica, poca experiencia en temas en temas de emprendimiento y la inadecuada aplicación de las estrategias de evaluación. También evidenciaron la carencia de estímulos e incentivos para la acción emprendedora y pocos modelos de alianzas que desarrollan acciones del intercambio de alianzas con actores claves a nivel socioeconómico vinculados con la carrea,

así como actividades en el entorno y la integración de las tecnologías para el fomento de la cultura emprendedora. Esto demuestra que los discentes valoran dichos elementos poco favorecedores a nivel externo, dado que su visión de la formación que desean recibir es de cara a su vinculación con el mundo del trabajo o del desarrollo de iniciativas de empleo. Por eso perciben que no se desarrolla la cultura emprendedora.

Los factores de resistencia identificados inciden en la transformación de la cultura organizacional de la universidad nicaragüense porque se establece una relación entre los distintos artefactos que conforman la cultura y estos se evidenciarán en los efectos determinados en su entorno. Por ejemplo, la falta de pertenencia de algunos colaboradores influye en el nivel de compromiso. Otros en cambio, cuestionan los niveles de comunicación como los que asisten a las acciones de emprendimiento y no transfieren dichos aprendizajes a lo interno de los colectivos.

La transformación organizacional y la respuesta dada por los miembros de esta organización deben de ser congruentes con los propósitos y metas de la gestión institucional.

Se observa un grado de distanciamiento del poder entre las autoridades y los otros niveles de organización. Los que están involucrados en las acciones de emprendimiento tienden a conservarlas y defenderlas, sin embargo, en los otros niveles de la organización, aunque se tiene conocimiento se desconoce el nivel de impacto, resultados y eficiencia de las acciones realizadas.

### **5.2.6 Resultados del Objetivo No. 5**

Los docentes consideran que las acciones priorizadas para la promoción de la cultura emprendedora, en orden de prioridad, son: la implementación de los modelos de alianzas, el desarrollo de actividades extracurriculares, plan de formación al profesorado, el reconocimiento a través de estímulos e incentivos y el plan de concientización a nivel de toda la universidad. En correspondencia con lo expresado por los estudiantes seleccionan el desarrollo de actividades extracurriculares, la implementación de modelos de alianzas, el desarrollo de estímulos e incentivos, el plan de concientización y la formación del profesorado. Ambos actores priorizan las acciones que articule a la universidad a nivel externo con los referentes socioeconómicos del país.

Por otro lado, se identificaron acciones en todos los niveles tomando en cuenta las diferentes funciones de la universidad que contribuya al fortalecimiento de la cultura emprendedora tomando en cuenta el aprovechamiento y transferencia de las tecnologías, a través de clúster, redes de conocimiento entre otras.

Por tanto, se concibe una Universidad emprendedora a la que se integre a un proceso de transformación cultural liderados por los directivos, definiendo roles para cada uno de los miembros de la organización tomando en cuenta los distintos niveles.

## 5.3 Recomendaciones

### 5.3.1 Directrices generales

¿Qué acciones es necesario promover para promover una universidad emprendedora? Para promover la Universidad emprendedora se requiere fortalecer una cultura de colaboración que involucre a las diferentes áreas del centro universitario que permita la puesta en marcha de las capacidades colaborativas, la comunicación y la participación personal y de equipo a través de proyectos profesionales y académicos que fortalezca el trabajo, la consecución de tareas, metas necesarias para alcanzar los objetivos establecidos y fortalecer los valores de la institución.

- Creación o fortalecimiento de redes. De manera previa crear o fortalecer las redes formales e informales a nivel local y nacional con los centros, grupos, o asociaciones que promueven la innovación y el emprendimiento con el propósito de apertura espacios comunes en donde se acceda a mayores oportunidades y beneficios. Además de interactuar sobre diversos aspectos relacionados con la promoción de la cultura emprendedora, en la búsqueda de una serie de posibilidades y soluciones a proyectos tengan una mayor probabilidad de éxito. Permitiendo así, contar con estrategias para la gestión que dé respuesta con eficacia a los cambios del contexto. De esta forma, se fortalecerá la institución a nivel interno de cada uno de los miembros, lo que contribuirá desde una perspectiva diferente los servicios y competencias que desde la universidad se pueden desarrollar.
- Formación de equipos directivos y docentes. Con base a lo anterior necesitamos formar equipos de directivos y docentes en los elementos de la cultura participativa y los valores institucionales que conduzcan a la generación de espacios para la promoción de cultura emprendedora.
- Diseño de una ruta estratégica para la planificación, ejecución, seguimiento y monitoreo de la integración del emprendimiento tomando en cuenta las distintas funciones de la universidad. a nivel curricular como extracurricular.
- Definición de un plan de seguimiento y monitoreo que permita conocer los éxitos obtenidos en todos los programas de emprendimiento que se han desarrollado y reconocer también las fallas con el fin de definir e implementar estrategias de mejora y de cambio que contribuya a la consolidación de una cultura emprendedora.
- Implementación de programa piloto. A partir de la identificación de los programas de éxitos, es necesario instalar esos programas de forma institucional como programas pilotos para el desarrollo del emprendimiento en la universidad.

- Procesos de transferencias de las experiencias de emprendimiento. Esto requerirá extrapolar y transferir a otras facultades a nivel formal e informal del conocimiento a través de procesos de inducción orientado hacia el cambio de lo tradicional y en búsqueda de lo novedoso, la acción creativa y la calidad de la actividad emprendedora de acuerdo a la naturaleza de dicha facultad.
- Definición y aprobación de planes, programas o proyectos de motivación de incentivos. Estimular las acciones de emprendimiento que han obtenido resultados exitosos es una prioridad que, desde el rectorado, los decanatos y las direcciones reconozcan a los equipos que desde una visión colaborativa promuevan los valores de la cultura emprendedora universitaria.

A continuación, se proponen fases para el fortalecimiento de cultura universitaria en la universidad.

### **5.3.2 Fases**

#### **Fase I Concientización y motivación**

La formación a los miembros es un elemento clave para la promoción de una cultura emprendedora, por tanto, se sugiere tomar en cuenta:

Estrategias

- Definición de propósitos claves de acuerdo a la naturaleza de la Facultad, Instituto y Direcciones Superiores.
- Intercambios de experiencias con expertos para enriquecer y fortalecer las acciones emprendedoras, que permita a partir de su práctica conocer y reflexionar que elementos son importantes retomar desde la universidad para promover la innovación y el emprendimiento.
- Intercambios académicos con otras universidades para comprender los elementos potenciales y principales obstáculos que han surgido a partir de la puesta en marcha de una universidad emprendedora.
- Realización de talleres de formación en grupos pequeños para compartir, participar, discutir, analizar y negociar distintos temas que se vinculen con el fomento de la cultura emprendedora que contribuya a explorar nuevos esquemas de comunicaciones, promoción de valores, caracterizada por la flexibilidad y la democratización de las acciones, a fin de propiciar la participación espontánea, las oportunidades para opinar y participar de las decisiones. En lo que se refiere a la planificación y desarrollo de los diferentes procesos pedagógicos, investigativos y extensionistas para el desarrollo de la competencia emprendedora que establezca logros a nivel sociales y profesional.

## **Fase II Implementación**

- Estrategia: Identificación de programas de éxitos para el desarrollo del emprendimiento en la universidad.
  1. Promoción de acciones vinculadas a la naturaleza propia de cada actor de la organización, por ejemplo, vinculadas al aula de clase, las prácticas, la investigación, actividades artísticas, culturales, deportivas.
  2. Elaboración de un programa de acompañamiento pedagógico para el asesoramiento y motivación a los profesores de acuerdo a los niveles y naturaleza de las carreras.
  4. Creación de grupos de intercambio de metodología, aprovechando los claustros, áreas académicas, entre otras.
  5. Exposición de los resultados del aula en acciones interdisciplinarias que promueva el trabajo en equipo.
  6. Definición de mecanismos para el seguimiento e información de manera periódica sobre el estado y avance de las carreras.

## **Fase III Evaluación e impacto**

### Estrategias

- Sistematización de las experiencias de emprendimiento que se han desarrollado en materia de docencia, investigación, proyección y extensión, internacionalización y gestión universitaria.
- Evaluación de los resultados de las acciones para identificar las fortalezas y debilidades de los objetivos planteados.
- Recopilación de las acciones o estrategias de éxito que generen impacto en la comunidad universitaria.

## **Fase IV Divulgación y proyección**

### Estrategias

- Aprovechamiento de las tecnologías de información y comunicación para la divulgación y proyección de las acciones de cultura emprendedora de la universidad de manera sistemática e innovadora.
- Transferencia a otros departamentos las distintas experiencias de éxito con proyección nacional e internacional.

## Fortalecimiento de la cultura emprendedora

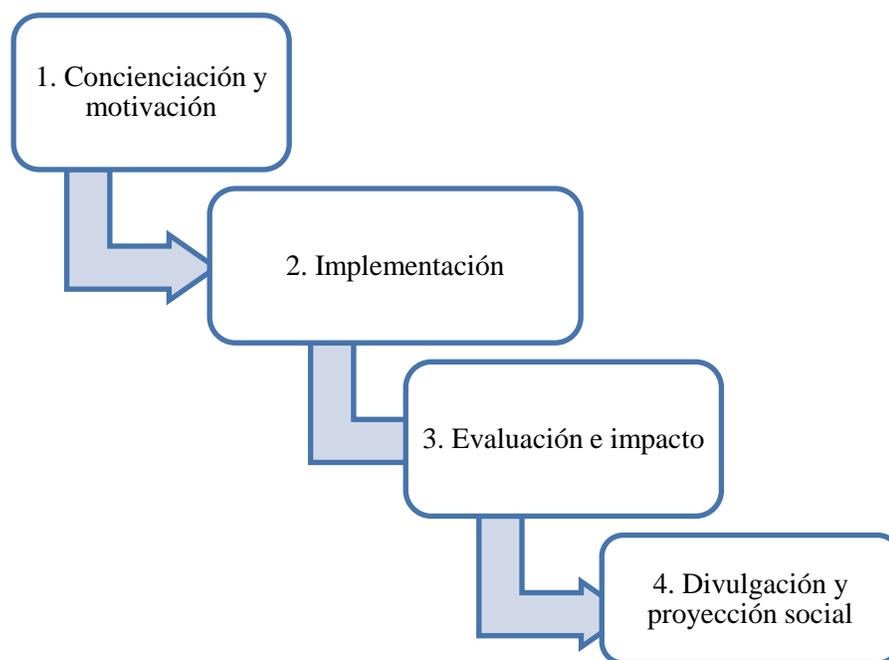


Figura 58. Fases de la propuesta. Autoría propia.

### 5.3.4 Plan de trabajo

Tabla 35 Percepción de los docentes y estudiantes

Fase: Concienciación y motivación	
<b>Estrategia:</b> Definición de propósitos claves de acuerdo a la naturaleza de la Facultad, Instituto y Direcciones Superiores.	
Actividades	Responsables
Realización de reuniones para la definición de plan de acción de acuerdo a la naturaleza de cada Facultad e Instituto	Consejo de Facultad y Direcciones de los Departamentos Docentes
Diseño de una ruta estratégica para la planificación, ejecución, seguimiento y monitoreo de la integración del emprendimiento tomando en cuenta las distintas funciones de la universidad. a nivel curricular como extracurricular.	Dirección de Docencia de Grado/Vicerrectorado de Docencia
<b>Estrategia:</b> Intercambios de experiencias con expertos, actores académicos y personas claves para enriquecer y fortalecer las acciones emprendedoras.	

Realización de mapeo de expertos para el intercambio de experiencias	Coordinadores de Extensión Universitaria de cada Facultad y Departamento y Dirección de Extensión Universitaria
Intercambios académicos con otras universidades para comprender los elementos potenciales y principales obstáculos que han surgido a partir de la puesta en marcha de una universidad emprendedora	Dirección de Extensión Universitaria
<b>Estrategia:</b> Realización de talleres de formación para promover la cultura emprendedora.	
Actividades	Responsables
Diseño de metodología de capacitación a nivel de Facultad para la promoción de la cultura emprendedora	Vicedecanatos y Direcciones Superiores
Realización de talleres a docentes sobre cultura emprendedora	Decanatos y Direcciones de Departamentos
Realización de reuniones de seguimiento y evaluación de las temáticas impartidas en los talleres	Claustros de docentes Direcciones de Departamentos
Realización de encuesta en línea sobre la utilidad de los talleres en las Facultades diferentes procesos pedagógicos, investigativos y extensionista de	Direcciones Superiores
<b>Fase: Implementación</b>	
<b>Estrategia:</b> Identificación de programas de éxitos para el desarrollo del emprendimiento en la universidad.	
Actividades	Responsables
Promoción de acciones vinculadas a la naturaleza propia de cada actor de la organización, por ejemplo, vinculadas al aula de clase, las prácticas, la investigación, actividades artísticas, culturales, deportivas/1 por mes	Claustros docentes
Diseño de programa de acompañamiento pedagógico para el asesoramiento y motivación a los profesores de acuerdo a los niveles y naturaleza de las carreras.	Dirección de Docencia de Grado Coordinadores de Área Directores
Realización de reuniones de intercambio de metodología creativas e innovadoras	Coordinadores de Área Directores
Realización de actividades académicas para la exposición de los resultados del aula en acciones interdisciplinarias que promueva el trabajo en equipo.	Direcciones Superiores Posgrado, Extensión Universitaria, Investigación

	Responsables por Facultad
<b>Estrategia:</b> Seguimiento y monitoreo de las acciones de emprendimiento	
Realización de reuniones con colectivos docentes para dar seguimiento a las acciones de emprendimiento	Claustros docentes
Elaboración de informes trimestrales	Direcciones Superiores y Direcciones de Departamentos
Realización de actividades extracurriculares por carrera que promuevan la cultura emprendedora (Al menos una por semestre para cada carrera)	Carreras, gremios y Dirección de Extensión Universitaria
<b>Fase:</b> Evaluación e impacto	
<b>Estrategia:</b> Sistematización de las experiencias de emprendimiento que se han desarrollado en materia de docencia, investigación, proyección y extensión, internacionalización y gestión universitaria.	
Actividades	Responsables
Estudio sobre el nivel de impacto de los talleres de innovación y emprendimiento en la UNAN-Managua	Dirección de Extensión Universitaria
Realización de investigaciones educativas de las distintas Modalidades de Graduación	Responsables de Investigación a nivel Facultativo y profesores de Modalidad de Graduación
<b>Estrategia:</b> Identificación de acciones de éxito que generen impacto en la comunidad universitaria.	
Actividades	Responsables
Elaboración de un manual de buenas prácticas sobre la integración del emprendimiento al currículo como eje transversal	Dirección de Docencia de Grado Decanatos
Elaboración de murales por carrera sobre las acciones realizadas	Departamentos docentes Colectivos docentes
Intercambio de experiencias entre profesores para evaluar los resultados de las acciones de promoción de la cultura emprendedora	Departamentos docentes Colectivos docentes Dirección de Docencia de Grado
Realización de reuniones de seguimiento y monitoreo del nivel de avance de las carreras	Consejos de Facultad e Instituto
<b>Fase:</b> Divulgación y proyección	
<b>Estrategia:</b> Proyección a nivel nacional e internacional	

Actividades	Responsables
Diseño de un plan divulgación y comunicación del fomento de la cultura emprendedora en la UNAN-Managua	Dirección de Relaciones Públicas
Realización de actividades extracurriculares para la divulgación de los resultados de la promoción de la cultura emprendedora	Direcciones Superiores y Decanatos
Participación activa en el Programa Educativo “Aprender, Emprender, Prosperar”	Direcciones Superiores y Consejo Universitario
Participación en congresos, ferias, tanto a nivel nacional como internacional	
Creación del Programa UNAN-Managua EMPRENDE	Consejo Universitario
Celebración de la Semana Global de Emprendimiento en la UNAN-Managua	Dirección de Relaciones Públicas, Dirección de Extensión Universitaria Facultades e Instituto



Figura 59 Estrategia para la promoción de la cultura emprendedora.

## 5.4 Limitaciones

A partir del desarrollo de esta investigación se han llegado a identificar limitaciones en cuanto al tema de estudio y a nivel metodológico. Cabe mencionar que estas valoraciones no interfieren en los resultados presentados, al contrario como investigadores debemos estar conscientes con los aspectos que pueden ser mejorados en procesos futuros.

### Limitaciones del tema de estudio

- La Universidad es una institución que ha venido transformando su forma de actuación durante los últimos años, lo que empezó como instancia de enseñanza, en la actualidad sus retos y desafíos se han venido enrumbando a la necesidad de dar respuestas a los fenómenos socioeconómicos, tecnológicos y ambientales. Esto determina una nueva forma de estudiar este campo académico.
- La UNAN-Managua como universidad nacional tiene sus propias complejidades. Cada Facultad e Instituto tiene su propia dinámica y entre ellos, los departamentos docentes sus propias particularidades que lo hacen aún más desafiante. Es por ello, que se requiere de mayores esfuerzos metodológicos para poder descifrar la realidad de cada grupo.
- El emprendimiento es un tema de actualidad que tiene varias aristas las cuales pueden ser estudiadas. Por ser un tema relacionado con el aspecto socioeconómico lo hace aún más complejo. Aunque lo estamos vinculando a los procesos académicos es difícil aislarlo a un ámbito exclusivamente educativo.
- El emprendimiento a pesar que es un tema altamente desarrollado desde el enfoque económico son pocos los referentes con los que comparar los resultados desde el aspecto de promoción de una cultura emprendedora en el ámbito universitario.
- La cultura emprendedora, aunque es un tema de la agenda académica-administrativa de las universidades, no es un tema que se aborda desde el aspecto estratégico, aunque aparentemente exista conciencia y preocupación general. Se considera que es abordado desde el activismo y no desde un compromiso real como agente transformador de una institución, es por ello que algunos informantes de la población investigada dan poca profundidad a las respuestas y no se entra a una reflexión exhaustiva del tema.

## Limitaciones metodológicas

- Se asumen las limitaciones propias del paradigma interpretativo, del enfoque mixto. Dado que existe cierto sesgo en el trabajo dado que la investigadora es docente de dicha institución; la aplicación de los instrumentos se dio en un corto tiempo debido a la situación que afectó directamente a la UNAN-Managua producto de la inestabilidad sociopolítica del país, esto dio como resultado otra forma de análisis y presentación del marco conclusivo como tal. Toda esta situación influyó en el proceso de investigación que fue más difícil de mantener, evaluar y demostrar; dado que no es prioridad actualmente, los estudios científicos, en medio de una situación emergente, dado que la prioridad son los planes de trabajo estancados por el receso de meses que vivió Nicaragua.
- Se asumen las limitaciones propias de las técnicas de recogida de información no se logró aplicar los grupos focales con egresados, informantes claves para esta investigación. De igual forma, no se logró realizar las entrevistas a los representantes estudiantiles, ni uno accedió a dedicar tiempo para este proceso. Por lo que se considera que las opiniones de ellos hubieran sido significativas para esta investigación.
- Aunque se logró obtener la reflexión a partir de la aproximación teórica y empírica del objeto de estudio con la información de la población meta es necesario contrastar su discurso con otras técnicas como la observación en contextos más reales de los ámbitos de actuación de dichos informantes.
- El análisis de datos se ha realizado a partir del discurso de los informantes y de lo que los centros señalaban en sus documentos institucionales en contraste con la encuesta, por lo que pudiera haber diferencias entre la declaración de principios e intenciones y las prácticas reales.
- A pesar que la propuesta fue sometida a discusión a un grupo de expertos, esta no fue valorada por representantes de las diferentes facultades.

## **5.5 Nuevas Líneas de Investigación**

El proceso de investigación ha permitido analizar la situación actual de la cultura emprendedora en la universidad, aspectos sobre las condiciones que se requieren para la promoción del espíritu emprendedor, cómo se puede desarrollar la competencia emprendedora desde el ámbito educativo, así como las estrategias para desarrollar el emprendimiento son aspectos claves que surgen a partir de este trabajo. Producto de esta etapa se presenta una propuesta consultada a un grupo de expertos que seguro tendrá gran significado dentro de la Universidad para promover estratégicamente la cultura emprendedora en la UNAN-Managua.

Consideramos que la investigación es novedosa, dado que aborda el emprendimiento como un constructo cultural en la Universidad, dando gran importancia al desarrollo de las competencias emprendedoras basadas en la labor académica. Esto representa un tema de prioridad para las instituciones académicas que tienen como principal objetivo promover acciones en pro de aportar a las necesidades del mundo actual.

La investigación motiva a desarrollar investigaciones en el marco de la innovación pedagógica, que promueva la innovación como expresión educativa, colaborativa de la creatividad en el aula de clase.

Por otro lado, el emprendimiento se considera uno de los temas prioritarios de la agenda académica, es necesario desarrollar investigaciones en el marco de las distintas funciones de la universidad.

La UNAN-Managua como tal viene desarrollando desde hace algunos años esfuerzos para promover la cultura emprendedora, por lo tanto, se requiere de la realización de estudios de impacto que permitan evaluar y mejorar estos procesos.

Como institución universitaria se haga una caracterización del tipo de cultura que se desarrolla en cada una de la Facultades e Instituto para así determinar los puntos en común y sus particularidades que permita contribuir a definir la identidad institucional en aras de fortalecer la Universidad como un referente nacional e internacional.

# CAPÍTULO VI: Referencias

*"Sí realmente quieres hacer algo, si crees en ello, simplemente sigue adelante y el éxito vendrá solo".*

*Cassandra Sanford*



## Referencias

- Acevedo, A. (2009). El proceso de la entrevista, 4ª edición. México: Limusa.
- Adelman, N.E.; Pantón, K y Hargreaves, A. (Coords) (2003). *Una carrera contra reloj. Tiempo para la enseñanza y el aprendizaje en la reforma escolar*. Madrid, España: Akal ediciones.
- Albrecht, Bernardo ( 2019). Pensar en ciencias antropológicas, Materiales de clase: Etnopsicoanálisis y método cualitativo. Cuba y Nicaragua : Instituto Cubano de Antropología y Departamento de Antropología, UNAN Managua.
- Alcaraz, R. (2006). *El emprendedor de éxito*. México, McGraw-Hill Interamericana.
- Alemaný I., Álvarez C., Planellas M., (2011), Libro blanco de la iniciativa emprendedora en España: Esade- Fundación Príncipe de Girona, España.
- Álvarez, C. y Moreno, C. (2002) Formación basada en competencias emprendedoras para la modernización del Estado; España. VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Lisboa, Portugal, 8-11.
- Amorós, J.E. (2001) El Proyecto Global Entrepreneurship Monitor (GEM): Una Aproximación Desde el Contexto Latinoamericano Academia. Revista Latinoamericana de Administración, Universidad del Desarrollo, Santiago de Chile, (46), 2011, p.1-15.
- Aguado, Q., Palma, L. (2015). Factores que limitan la participación cultural. Una mirada desde la economía de la cultura Revista de Ciencias Sociales (Ve), vol. XXI, núm. 1, enero-marzo , pp. 58-71.
- Ahumada Méndez, L. (2013). Educación Social: construcción del perfil de empresario desde el desarrollo de las competencias propias del emprendedor según la ley 1014/2006 colombiana”. Universidad de Granada (España).
- Aignerén, M. (2002), La técnica de recolección de información mediante los grupos focales. Revista CEO. Núm.6. Recuperado de <https://aprendeenlinea.udea.edu.co/revistas/index.php/ceo/article/view/1611/1264>.
- Ander Egg, E. (1983). Introducción a las técnicas de investigación social. Recuperado: <https://www.academia.edu/12170970/>  
Ander\_Egg\_Ezequiel\_Introduccion\_a\_las\_tecnicas\_de\_investigacion\_social.
- Andréu, J. (2002). Las técnicas de Análisis de Contenido: Una revisión actualizada. España: Centro de Estudios Andaluces.
- Anguera, M. (1986). La Investigación cualitativa. *Revista Educar*, 10, 23-50.

- Aparici, R. y Osuna Acedo, S. (2013). La Cultura de la Participación. *Revista Mediterránea de Comunicación*, vol. 4, nº 2, pp. 137-148.
- Apple, M. (1987). *Educación y poder*. Madrid, España: Paidós-MEC.
- Armengol, C. (2001) La cultura de la colaboración como un reto para una enseñanza de calidad. Madrid, España: MURALLA.
- Arnold, M., Cadenas, H., Urquiza, A. (2014). La organización de las organizaciones sociales: Aplicación desde la perspectivas sistémicas.
- Arroyo Vázquez, M. (2016). Emprendimiento y Universidad Emprendedora: conceptualización, propuesta metodológica y caracterización de la Universidad Politécnica de Valencia [Tesis doctoral no publicada]. Universitat Politècnica de València. doi:10.4995/Thesis/10251/61459.
- Arteaga Lizandro Molina-Sabando, Mg. Ítalo B. Briones-Véliz<sup>1</sup>, Ing. Helen S. Arteaga-Coello (2016). El comportamiento organizacional y su importancia para la administración de empresas en *Ciencias Económicas y Empresariales*. Vol. 2, núm. 4, pp. 498 – 510.
- Argyris, C. and Schön, D. (1978). *Organizational learning: a theory of action perspective*. New York: McGraw Hill.
- Arocena, R. y Sutz, J. (2000) La universidad latinoamericana del futuro. México: Unión de Universidades de América Latina.
- Audretsch, D., & Phillips, R. (2007). *Entrepreneurship, State Economic Development Policy, and the Entrepreneurial University*. Working paper.
- Ball, S. (1990; 1993). La perspectiva micropolítica en el análisis de las organizaciones educativas. En *Actas del 1er Congreso Interuniversitario de Organización Escolar*. Barcelona: IB.
- Baltodano, D. (2018).El trabajo en equipo: clave para mejorar los aprendizajes de los estudiantes. *IBERCIENCIA*. Comunidad de Educadores para la Cultura Científica. Recuperado de: <http://www.upv.es/entidades/SA/mastersoficiales/592623normalc.html>
- Bailey, W.J. (1992). *Power to the schools leader`s guidebook to restructuring*. Newbury (California). Editorial Corwin Press.
- Barba-Marín, R., Sonlleve Velasco, M. & García-Marín, N. (2018). “Presencia, participación y progreso”: el aprendizaje basado en proyectos en la trayectoria de una maestra en

- formación. *Revista Electrónica Interuniversitaria de Formación del Profesorado*, 21(2), 13-25.
- Barrio, J. Domínguez, G. González, A. (1991). La presión institucional de los directivos de centros educativos ante las necesidades de cambio. En *Actas de la IIa Reunión Científica sobre Avances del Pensamiento del Profesor*. Sevilla, España: Universidad de Sevilla.
- Bates, R. y Otros (1989). *Práctica crítica de la Administración Educativa*. Valencia, España: Universidad de Valencia.
- Bayen, Maurice (1978): *Histoire des universités*.- Paris: Presses universitaires.
- Baxter, E. (2009). *El reto de educar en valores*. Granma, C2.
- Behar Rivero, D. (2008). *Metodología de la Investigación*. Argentina: Editorial Shalom.
- Bernal, A.C ( 2006). *Metodología de la Investigación*. México: Pearson Educación.
- Bernal, M. (2014). Competencia emprendedora e identidad personal. Una investigación exploratoria con estudiantes de Educación Secundaria Obligatoria. *Revista de Educación*, 363. Enero-abril.
- Berger, B. (1991). *The culture of entrepreneurship*. San Francisco: ICS. Blenker, P. Dreisler, P. Færgemann, H.M. and Kjeldsen, J. (2004), *Entrepreneurship education and university context*, Aarhus School of Business, Denmark.
- Blenker, P. Dreisler, P. Færgemann, H.M. and Kjeldsen, J. (2004), *Entrepreneurship education and university context*, Aarhus School of Business, Denmark.
- Bikse, v., Lusena-Ezera, I., Rivza, B., Vokova, T. (2016). The Transformation of Traditional Universities into Entrepreneurial Universities to Ensure Sustainable Higher Education : *Journal of Teacher Education for Sustainability*. *Journal of Teacher Education for Sustainability*, 18(2), 75-88. Recuperado de: <https://doi.org/10.1515/jtes-2016-0016>
- Bolado, Ibáñez y Lantarón (2018). *El Juicio de Expertos*. España, Madrid: Consejo de Seguridad Nuclear.
- Bóveda, J. (2004). El emprendedor y las pequeñas empresas. *Revista Futuros*, vol. II, num. 6. <http://www.revistafuturos.info.com>.
- Briones, G. (2002). *Metodología de la Investigación Cuantitativa en Ciencias Sociales*. Colombia: Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior, ICFES.
- Brown, R. (2004). *School Culture and Organization: Lessons from Research and Experience*. A Background Paper for The Denver Commission on Secondary School Reform

[Cultura escolar y organización: Lecciones de la investigación y la experiencia. Artículo sobre antecedentes para la Comisión de reforma de educación secundaria de Denver]. Recuperado de [http://www.dpsk12.org/pdf/culture\\_organization.pdf](http://www.dpsk12.org/pdf/culture_organization.pdf).

- Buendía, L.; Colás, P. y Hernández, F. (1998): Métodos de investigación en psicopedagogía. Madrid:McGraw-Hill.
- Bueno, E. & Casani, F. (2007). La tercera misión de la Universidad: enfoques e indicadores básicos para su evaluación. *Economía Industrial*, 366,4359.
- Brunner, J. (1990). Educación Superior en América Latina: Cambios y Desafíos. Santiago, Chile: Fondo de Cultura Económica.
- Burton, R. (1998) The entrepreneurial university: Demand and response. *Tertiary Education Management*, 25(3), 1-6.
- Busenitz, L. W., Gomez, C., & Spencer, J. W. (2000). Country institutional profiles: Unlocking entrepreneurial phenomena. *Academy of Management Journal*, 43(5), 994-1003.
- Busenitz, L. W., Page West, G., III, Shepherd, D., Nelson, T., Chandler, G. N., & Zacharakis, A. (2003). Entrepreneurship research in emergence: Past trends and future directions. *Journal of Management*, 29(3), 285-308.
- Cabello, C. (2006) Emprendedurismo dentro del ámbito Universitario. Cumaná, Venezuela: Escuela de Administración. Universidad de Oriente.
- Callejón, M. (2009) La economía emprendedora de David Audretsch Investigaciones Regionales, Núm. 15, pp. 47-54 Asociación Española de Ciencia Regional España.
- Camisón, C., & González, T. (2007). Gestión de la calidad, conceptos, enfoques, modelos y sistemas. Madrid: Pearson Educación.
- Cámaras de Comercio y Ministerio de Educación y Ciencia (2006): Fomento del espíritu emprendedor en la Escuela, Madrid: España.
- Campos, G. y Sánchez, G. (2005). La vinculación universitaria: Ese oscuro objeto del deseo. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, vol. 7 (2), 2005. Recuperado en mayo 2017 de <http://redie.uabc.mx/vol7no2/contenido-campos.html>.
- Cansino, C. (2010). La revuelta silenciosa. Democracia, espacio público y ciudadanía en América Latina, *Puebla, BUAP*, p. 322.
- Casco, J. y Barrena, F. (2011) Cómo crear 1.000.000 de nuevos emprendedores en tu país. España: Crea Emprende S.L.

- Casco, J. (2015) De nini a freelance. Cómo adaptar tu currículum para sobrevivir al cataclismo global del mundo laboral. Liderazgo y Educación. España: Emprendedorex.
- Castells, M. (1999): *The Information Age: Economy, Society and Culture*. Volume III - End of Millenium, Blackwell.
- Castells, M., & Andrade, J. A. (2010). La sociedad red: una visión global. *Enl@ ce*, 7(1).
- Castellucci, D. (2011). *Sistemas de Calidad en Turismo: Posibilidades y restricciones de su implementación en Mar del Plata*. Tesis de Maestría en Desarrollo turístico Sustentable, Facultad de Ciencias Economicas y Sociales, Universidad Nacional de Mar del Plata.
- Castillo, M. (2016). *Emprendimiento y cultura: Una aproximación al concepto de disonancia cultural*. Aplicación en sector turístico de Medellín, Colombia.
- Castro, M. E.; Fernández, L. I.; Gutiérrez, G. A. & Añón, M. M. (2001). “La Estrategia de Dinamización en la Cooperación Investigación – Empresa: Desarrollo Conceptual y Aplicaciones”. XI Seminario Internacional de Gestión Tecnológica ALTEC, Salvador de Bahías.
- Castro, D. (2017a). *Tendencias en la gestión universitaria: una aproximación a la gestión de centros y departamentos*. 2º encuentro para la innovación y la gestión académica. México, U. de Guadalajara, marzo (documento interno).
- Castro, D. (2017b). *El profesorado universitario*. Master en docencia y gestión universitaria, módulo A.02. EDO-Serveis, 2ª edición.
- Castros, J., Barrenechea, J. Ibarra, A. (2011. )*CULTURA EMPRENDEDORA, INNOVACIÓN Y COMPETENCIAS EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR El caso del Programa GAZE*. *ARBOR Ciencia, Pensamiento y Cultura* Vol. 187 - Extra 3 - diciembre 207-212
- Chapa, P. (2015) *Valores Universitarios en los Jóvenes Estudiantes de la Facultad de Ciencias Políticas y Administración Pública, UANL*. *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*. Vol. 6, Núm. 11 pp- 57-67.
- Chávez, J., Ibarra, J. (2016). *TELOS. Liderazgo y cambio cultural en la organización para la sustentabilidad*. *Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales* Vol. 18 (1): 138 – 158.
- Centella Collado, V. (2016) *Emprendimiento e innovación desde el enfoque universitario*. Panamá. *Actualidad/El Tecnológico*.
- Cerda Urbina, G. (2017). *Análisis del comportamiento del emprendimiento y su importancia para el desarrollo socioeconómico de Nicaragua*. Maestría en Administración y Dirección de Empresas, Universidad Centroamericana, Nicaragua.

- Chiavaneto, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México: MCGRAW-HILL / INTERAMERICANA DE MEXICO.
- Chung, V. (2017). *Impacto de la cultura organizacional en la relación entre el liderazgo y la gestión del conocimiento en las escuelas profesionales de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo (Tesis Doctoral)*. Universidad Peruana Unión: Escuela de Posgrado, Lima.
- Clark, B. (1998). *Creating Entrepreneurial Universities: Organizational Pathways of Transformation*. International Association of Universities and *Elsevier Science Ltd.*, New York and Oxford.
- Clinton, O. Longenecker y Neubert Mitchell (2017) *Puertas y barreras a la cooperación y al trabajo en equipo*. Harvard Deusto.
- Colín Gorráez, Miriam, Héctor Galindo Leal, César Saucedo Pérez. (2009). *Introducción a la entrevista psicológica*, 1ra. Edición. México: Trillas.
- COMISIÓN DE LAS COMUNIDADES ECONÓMICAS EUROPEAS (2003) *El libro verde. El Espíritu Empresarial en Europa*. España: Publicaciones de la DG Empresa.
- Comisión Europea (2015). *Entrepreneurship Education. A road to success*.
- Conrado, 14(65), 36-46. Recuperado de <http://conrado.ucf.edu.cu/index.php/con>  
Conrado | Revista pedagógica de la Universidad de Cienfuegos | ISSN: 1990-8 Volumen 14. Número 65. Octubre-Diciembre.
- Collin, M. (2012). *Introducción a la entrevista psicológica*. México: Trillas.
- Cooper, J. (1985). *La microenseñanza, la precursora de la formación del profesorado basada en competencias*. En GIMENO SACRISTÁN, J. y PÉREZ GÓMEZ, A. *En La enseñanza su teoría y su práctica*.
- Corbin, J. (2002). *Bases de la investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada*. Bogotá: CONTUS-Editorial Universidad
- Cortés, P. (2003). *Enseñar a emprender es cosa de método*. Recuperado en mayo 2018, <http://www.ceo.cl>.
- Cfr. Caso Wong Ho Wing Vs. Perú. Excepción Preliminar, Fondo, Reparaciones y Costas. Sentencia de 30 de junio de 2015. Serie C No. 297. El texto íntegro de la Sentencia se encuentra disponible en: [http://www.corteidh.or.cr/docs/casos/articulos/seriec\\_297\\_esp.pdf](http://www.corteidh.or.cr/docs/casos/articulos/seriec_297_esp.pdf).

- Cunningham, B., y Lischeron, J. (1991). Defining entrepreneurship. *Journal of Small Business Management*, 29(1), 45–61.
- Dailey, R. (2012). *Comportamiento Organizacional*. Reino Unido: Edinburgh.
- Deal, T.E y Kennedy, A.A. (1986). *Culturas corporativas (Ritos y rituales de la vida organizacional)*. México. Fondo Edit. Interamericano.
- Deal, T. E. y Peterson, K. D. (2009). *Configuración de la cultura escolar: Dificultades, paradojas y promesas*. San Francisco: Josey-Bass.
- Delcore, L. (2004). Cultura organizacional y reforma del sector salud-condición necesaria para el cambio. *Revistas de Ciencias Administrativas y Financieras de Seguridad Social*, 12 (1), 35-40. Recuperado de [http://www.scielo.sa.cr/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S140912592004000100004#2](http://www.scielo.sa.cr/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S140912592004000100004#2)
- del Valle Fernández, G. ( 2010)Propuesta para optimizar el proceso de comunicación organización de centros de educación inicial “Bahía del Sol” “Doña Ana”, “Sabaneta” del municipio No. 07 del Subsistema de Educación Inicial en el estado Nueva Esparta en Supervisión y Gerencia Educativa. *Maestría Educativa*.
- Denzin Norman K. (coord.), Lincoln Yvonna (coord.) (2005). *Manual de Investigación Cualitativa*. España: GEDISA.
- Díaz Barriga, A. coord. (1997): “Financiamiento y gestión de la educación superior en América Latina”, en CRESALC/UNESCO (1997b), tomo II, 643-705.
- Díaz-Bravo Laura, Torruco-García Uri, Martínez-Hernández Mildred, Varela Ruiz Margarita. (2013) Entrevista, recurso flexible y dinámico.. *Investigación en Educación Médica EL SERVIER* 2013;2(7):162-167.
- Díaz Llanes, Guillermo. (2005). Los grupos focales: Su utilidad para el médico de familia. *Revista Cubana de Medicina General Integral*, 21(3-4) Recuperado en 21 de agosto de 2019, de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext%26pid=S0864-21252005000300021%26](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext%26pid=S0864-21252005000300021%26)
- Díaz, L. P. y otros. (2013, mayo). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Investigación en Educación Médica*, (Núm 24): pp.162-167. Recuperado de [http://riem.facmed.unam.mx/sites/all/archivos/V2Num03/09\\_MI\\_LA%20\\_ENTREVIS TA.pdf](http://riem.facmed.unam.mx/sites/all/archivos/V2Num03/09_MI_LA%20_ENTREVIS TA.pdf)
- Dimitrova, E. (2019) El concepto de cultura de las organizaciones: Centralidad actual y evolución histórica en *Revista Internacional de Organizaciones*. Madrid: Universidad Complutense.

Domínguez, G. y Diéz (1996). Los Procesos Interactivos que Configuran las Redes del Tejido Sociorelacional de una Institución. En DOMÍNGUEZ, G y MESANZA, J.: Op. Cit.

EAE Business School. Recuperado: <https://retos-directivos.eae.es/como-fomentar-los-valores-de-una-empresa-entre-los-trabajadores/>

Elías, M. (2015) La cultura escolar: Aproximación a un concepto complejo. Revista Electrónica Educare (Educare Electronic Journal) EISSN: 1409-4258 Vol. 19(2) MAYO-AGOSTO, 2015: 285-301 .

*El emprendimiento y la educación no siempre van en la misma dirección* . (2012). Obtenido de: [http://www.usfq.edu.ec/publicaciones/polemika/Documents/polemika002/polemika002\\_014\\_articulo010.pdf](http://www.usfq.edu.ec/publicaciones/polemika/Documents/polemika002/polemika002_014_articulo010.pdf)

El National Council for Graduate Entrepreneurship (NCGE). Extraído de: [http://www.usfq.edu.ec/publicaciones/polemika/Documents/polemika002/polemika002\\_014\\_articulo010.pdf](http://www.usfq.edu.ec/publicaciones/polemika/Documents/polemika002/polemika002_014_articulo010.pdf)

Eslava-Schmalbalch J. Alzate (2011) Cómo elaborar la discusión de un artículo científico. *Rev Col Or Tra* 25(1): 14-7.

Espinoza Freire, E. E. (2018). Las variables y su operacionalización en la investigación educativa. Parte I. *Revista Conrado* 14(65) pp.36-46.

Etzkowitz, H. (2004). The evolution of the entrepreneurial university. *International Journal of Technology and Globalisation (IJTG)*, Vol. 1, No. 1, 2004. <https://doi.org/10.1504/IJTG.2004.004551>

Etzkowitz, H. (1998). The norms of entrepreneurial science: Cognitive effects of the new university–industry linkages *Research Policy*, 27(8): 823-833.

Etzkowitz, H. (2003). Research groups as 'quasi-firms': The invention of the entrepreneurial university. *Research Policy*, 32(1): 109.

Etzkowitz, H. (2004). Research groups as 'quasi-firms': The invention of the entrepreneurial university. *Research Policy*, 32(1): 109.

Etzkowitz, H. and Leydesdorff, L. eds. (1997): *Universities and the Global Knowledge Economy. A Triple Helix of University-Industry-Government Relations*. Londres, Inglaterra: Pinter.

Europea, C. (2012). La iniciativa emprendedora en la enseñanza superior, especialmente en estudios no empresariales. España.

Fayolle, A., Gailly, B. and Lassas-Clerc, N. (2006), "Assessing the impact of entrepreneurship education programmes: a new methodology", *Journal of European Industrial Training*, Vol. 30 No. 9, pp. 701-720. <https://doi.org/10.1108/03090590610715022>.

Fernández Alvarado, Carol Beatriz (2016). Recuperado de: <http://www.repositorio.usac.edu.gt/6282/>  
<http://www.repositorio.usac.edu.gt/6282/1/PLAN%20DE%20SERVICIOS.pdf>.

Fischer, G.N (1992). *Campos de intervención en psicología social. Grupo, institución, cultura y ambiente social*. Madrid. Narcea.

Flick, U. (2004). *Introducción a la Investigación Cualitativa*. Madrid: Ediciones Morata S.L.

Florez, M. (2018). *Análisis Crítico de la Validez del Sistema de Medición de la Calidad de la Educación (SIMCE)*. Estados Unidos: Oxford University Centre for Educational Assessment.

Fradera, M., Guardans, T. y Juncà, S. (1996) *El fet religiós*. Colección Senderi: Quaderns d'Educació Ètica, 16. Barcelona: ed. Eumo.

Freyre, A. (2004). *Pasión por emprender. De la idea a la cruda realidad*. Buenos Aires, Argentina: Aguilar.

Frese, M., Fay, D., Hilburger, T., Leng, K., & Tag, A. (1997). The concept of personal initiative: Operationlization, reliability and validity in two German samples. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70, 139–161.

Friedman, Joseph, & Silberman, Jonathan. (2003). University technology transfer: Do incentives, management, and location matter? *The Journal of Technology Transfer*, 28(1): 17-30.

Formichella, María. (2004). *El concepto de emprendimiento y su relación con el empleo, la educación y el desarrollo local*.

GACEL-AVILA, Jocelyne. (2017) *La ciudadanía global, un concepto emergente y polémico*. UNESCO: *Educación Superior y Sociedad (ESS)*. Vol. 21 Núm. Esp Internacionalización de la Educación Superior. Colección 25 Aniversario.

Gairín, J. (2000) *Organización universitaria e innovación docente*. Forúm Universitario Telemático. Barcelona, España: Universitat de Barcelona, marzo.

Gairín, J. (2017). *Gestionando la complejidad, impulsando la mejora*. Foro internacional de innovación universitaria. Vigo, 13 de julio, documento policopiado.

- Gairín, J. (2011). Promover e impulsar el cambio educativo desde los municipios. En Gairín, J. y Sánchez, S. (Ed.). Municipio y educación: reflexiones, experiencias y desafíos. Santiago de Chile: FIDECAP, 7-34.
- Gairín, J. (2017). Gestionando la complejidad, impulsando la mejora. Foro internacional de innovación universitaria. Vigo, 13 de julio, documento policopiado. Gairín, J. y Castro, D. (2011) (Ed.). Desarrollo educativo al servicio del desarrollo social. Santiago de Chile: FIDECAP.
- Gairín, Joaquín y Rodríguez-Gómez, David Cambio y mejora en las organizaciones educativas EDUCAR, vol. 47, núm. 1, 2011, pp. 31-50 Universitat Autònoma de Barcelona Barcelona, España.
- Galtés Mar (2011) Aventuras de Emprendedores. 57 historias de creatividad y valentía en la empresa. Barcelona, España: Libros de Cabecera S.L.
- Ganga, Cassinelli, Piñones y Quiroz. (2014). El concepto de la eficiencia organizativa: Una aproximación a lo universitario. Revista Lider Vol. 25. ▪ pp 126-150.
- Garmendia, J.M (1997). Formación y Evolución de la Estructura Ocupacional en La Sociedad de la Información, Referencia a España. En Revista Española de Investigaciones Sociológicas. Nº 77-78. Madrid. Centro de Investigaciones Sociológicas.
- García Guadilla, C. (1996): Conocimiento, educación superior y sociedad en América Latina. Caracas, Venezuela: CENDES-Nueva Sociedad.
- García, V. (2002). El cambio organizacional. Hitos de ciencias económico administrativas. España.
- García y otros. (2015). La investigación participativa: métodos y técnicas. Ecuador: PYDLOS.
- García Solarte, M. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una Aproximación Conceptual. Cuaderno de Administración - Universidad del Valle, pp.43-61.
- García Álvarez, C. (2006). Una aproximación conceptual de cultura organizacional. Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal Univ. Psychol. Bogotá (Colombia), 5 (1): 163-174, enero-abril.
- Gentilin, M. (2015). Las tres dimensiones de la cultura organizacional The three dimensions of organizational culture. InvestigaçãO Qualitativa Em Ciências Sociais, 3, 186–190.
- Gentilin, M. (2017). Cultura en las organizaciones. Un panorama comprensivo del campo (pp. 1–32).

- Greenfield, T. (1985). Theories of educational organization. En *The International Encyclopedia of Education*. Oxford. Pergamon.
- Gibbs, A. (2005). Creating the entrepreneurial university worldwide. Do we need a wholly different model of entrepreneurship? Discussion paper ponencia creatividad y valentía en la empresa. España.
- Graffe Gilberto José (2017) *La educación universitaria como nichos de reflexión: Experiencias, Éxitos, Dificultades y Retos*. Venezuela: Centro de Investigaciones Educativas CIESp.71.
- González, L.E., y Ayarza, H. (1997): *Calidad, evaluación institucional y acreditación en la educación superior en la región latinoamericana y del Caribe*. en CRESALC/UNESCO (1997b), tomo I, 337-390.
- González, J. (2007). *Historia de la Cultura Organizacional*. Universidadviu.com, <https://www.preceden.com/timelines/247120-historia-de-la-cultura-organizacional>.
- Gordillo, M. (2005). *Cultura científica y participación ciudadana: materiales para la educación*. Revista CTS, nº 6, vol. 2, Diciembre pp. 123-135.
- Govaerts, N., & Kyndt, E. (2011). Influence of learning and working climate on the retentions of talent employees. *Jornal of workplace learning*, 3 (1), 35-55.
- Graziella Reyes, O., Pagóla, R., & Robin, J. (2018). Construcción de ciudadanía: la educación desde la infancia encaminada a la inclusión social. *Tla-melaua*, 12(44), 52-71.
- Granheim, M.; Kogan, M. y Lundgren, U.P. (1990). *Evaluation as policemaking: introducing evaluation into a national decentralised educational system*. London. Edited by Marit Granheim, Maurice Kogan and Ulf P. Lundgren. Jessica Kingsley.
- Graña, F. (2002) *Creación de Empresas: Factores asociados al éxito emprendedor en cinco ciudades argentinas*. Universidad Nacional de Mar del Plata. Argentina: Editorial: Martín.
- Green, M. (2012). *Global Citizenship: What Are We Talking About and Why Does It Matter?* Trends & Insights.
- Goldstein, H. (2010). The 'entrepreneurial turn' and regional economic development mission of universities. *Annals of Regional Science*, 83-109.
- Gómez Gómez, María H., Ríos Sánchez, Luz S.(2012). "Modelo teórico para potenciar el emprendimiento innovador en los estudiantes de pregrado de las universidades de Manizales". En: *Gestión y Región* N° 14 (Julio- Diciembre,2012); pp. 65- 82

- Góngora, S. (Coord.) (2018). El emprendimiento del Programa Nacional de Lectura de la Universidad de Holguín.
- González, A. (2003, octubre-diciembre). Los paradigmas de investigación en las ciencias sociales. ISLAS, 45(138):125-135.
- González, J. (2007). Historia de la Cultura Organizacional. Universidadviu.com, <https://www.preceden.com/timelines/247120-historia-de-la-cultura-organizacional>.
- González, E. (2007). Conocimiento empírico y conocimiento activo transformador: algunas de sus relaciones con la gestión del conocimiento. ACIMED vol.22 no.2 Ciudad de La Habana abr.-jun. 2011.
- Guerra, C. E. H. (2012). Una investigación en emprendimiento: Caracterización del emprendedor. Revista Económicas CUC, 33(1), 191-204.
- M., Kirby, D., y Urbano, D. (2006). A literature review on entrepreneurial universities: an institutional approach. Presented at the 3rd Conference of Precommunications to Congresses. Business Economic Department, Autonomous University of Barcelona.Barcelona.
- Gutierrez H., L. R. (2012). El potencial emprendedor en los estudiantes. Perú.
- Gutiérrez, S. (2006) Desarrollo local – endógeno y el papel de las universidades en la formación de cultura emprendedora e innovadora en territorios socio-deprimidos; Laurus, vol. 12, (22). p. 139-152.
- Gutiérrez, F. (2006) Desarrollo local – endógeno y el papel de las universidades en la formación de cultura emprendedora e innovadora en territorios socio-deprimidos. Laurus, vol. 12, (22). p. 139-152.
- Gutiérrez-Lozano, H. (2019). Una mirada humanista del emprendimiento. Promoción del conocimiento personal para emprendedores. Trabajo de obtención de grado, Maestría en Desarrollo humano. Tlaquepaque, Jalisco: ITESO.
- Guzmán Vásquez, A., y Trujillo Dávila, M. A. (2008). Emprendimiento social – Revisión de literatura. Estudios Gerenciales, 24(109), 105-125.
- Habermas, J. (1987). Teoría y praxis. Estudios de filosofía social. Madrid: Tecnos.
- Hamui, A., Varela, M. (2011). La técnica de grupos focales. Investigación en Educación Médica, (Núm 24): pp.55-60. Recuperado de [http://riem.facmed.unam.mx/sites/all/archivos/V2Num01/09\\_MI\\_HAMUI.PDF](http://riem.facmed.unam.mx/sites/all/archivos/V2Num01/09_MI_HAMUI.PDF).
- Handy, C. (1984). Taken for granted? Understanding schools schools as organisations. New York: Longman.

- Haneberg, Lisa (2009). How leaders can optimize organizational culture. Extraído de: <http://faculty.mu.edu.sa/public/uploads/1360858027.6806organizational%20cult167.pdf>. Consulta: 27/04/2019.
- Harrys, M. (2001). *Antropología cultural*. España: Alianza Editorial.
- Heiko Haase y Arndt Lautenschläger (2011) Career Choice Motivations of University Students. *International Journal of Business Administration* Vol. 2, No. 1; February.
- Hebert, R.F, & Link, A. N. (1989). In search of the meaning of entrepreneurship. *Small Business Economics*, 1(1), 39-49.
- Henrekson, Magnus, & Rosenberg, Nathan. (2001). Designing efficient institutions for science-based entrepreneurship: Lesson from the US and Sweden. *Journal of Technology Transfer*, 26(3): 207.
- Heras Gómez, L. (2006). Algunos de los problemas en el tejido institucional de las universidades públicas mexicanas. *Tiempos de educar*. Vol.7 (13) p.140.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. 6ta edición. México: McGraw-Hill.
- Hernández, A. (2016). Aproximación teórica a modelo de cambio planeado de gestión organizacional para la innovación educativa desde la Teoría de la Complejidad y Empowerment. *Educación en Contexto*, 2(1), 17.
- Honig, B., & Karlsson, T. 2004. Institutional forces and the written business plan. *Journal of Management*, 30: 29–48.
- Hosfetede, G. (1991). *Culture's consequences. International differences in work related values*. Beverly. Sage.
- Hoyle, E. (1992). Autonomy, collaboration and the process of change. En *Cultura Escolar y Desarrollo Organizativo*. Sevilla. España: GID, Universidad de Sevilla.
- Huerta, J. (2005). Los grupos focales. Recuperado de: [http://academic.uprm.edu/jhuerta/HTMLobj-94/Grupo\\_Focal.pdf](http://academic.uprm.edu/jhuerta/HTMLobj-94/Grupo_Focal.pdf).
- Ibañez, C. y Marín, A. Metodologías de la Investigación en las Ciencias Sociales: Fases, Fuentes y Selección de Técnicas. Núm. 64 (2008): *Investigación en ciencias sociales - algunas técnicas y herramientas*.
- Imbernon, F.. (1994). *Planes de formación en centro*. Material multicopiado. Madrid: MEC.
- Jaspers, K. (1965). *The Idea of the University*. London, Inglaterra: Peter Owen.

- Jiao, H. (2011). A conceptual model for social entrepreneurship directed toward social impact on society. *Social Enterprise Journal*, 7(2), 130-149.
- Jick, T. D (1999). "Mixing Qualitative and Quantitative Methods: Triangulation in action". *Administrative Science Quarterly*. Vol.24 *Qualitative Methodology*. p. 602-608.
- Julián, María (2008). El concepto de cultura en la filosofía. XX Coloquio Nacional Sobre la Enseñanza de la Filosofía. Zacatecas, México.
- Julien, P. (1999). Defining the field of research in entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 16, 165-180.
- Kantis, H. (2005). Desarrollo emprendedor América Latina y la experiencia internacional . Estados Unidos: IADB y FUNDES.
- Keropyan, Aras. (2017). Como fomentar los valores en una empresa. El blog de retos para ser directivo. EAEA Business School Harvard Deusto: Estados Unidos. Recuperado de: <https://retos-directivos.eae.es/como-fomentar-los-valores-de-una-empresa-entre-los-trabajadores/>
- Kerlinger, F. (1983). Investigación del comportamiento. Técnicas y Metodología 2da. Edición. México: Editorial Interamericana.
- Kloos, B., Hill, J., Dalton, J. H., Elias, M. J., Wandersman, A. y Thomas, E. (2011). *Community psychology: Linking individuals and communities*. Belmont, CA: Wadsworth Publishing Company.
- Kuratko, D. (2004). Entrepreneurship Education in the 21 century. From legitimation to leadership. National Conference.
- Kuznik Anna, Hurtado Albir Amparo y Espinal Berenguer Anna (2010). El Uso de la Encuesta de Tipo Social en Traductología: Características Metodológicas. *MonTI* 2, 315-344.
- Krathwohl, (2009). *Methods of Educational and Social Science Research: The Logic of Methods* (Inglés) 3rd Edición. Estados Unidos: Waveland Pr Inc.
- KRUEGER, R. A. (1991): *El grupo de discusión. Guía práctica para la investigación aplicada*. Madrid: Pirámide.
- La cultura emprendedora, el autoempleo. Extraído de: [https://www.eoi.es/wiki/index.php/Cultura\\_emprendedora\\_en\\_Proyectos\\_de\\_negocio](https://www.eoi.es/wiki/index.php/Cultura_emprendedora_en_Proyectos_de_negocio).
- Lazzati S. (2015). *El Gerente, Estratega y líder del cambio: Más allá de la gestión operativa*. Argentina: Ediciones Granica S.A.

- Lederman, D. et all. (2014) El emprendimiento en América Latina: muchas empresas y poca innovación. Washington, DC: Banco Mundial. doi:10.1596/978-1-4648-0284-3. Licencia: Creative Commons de Reconocimiento CC BY 3.0 IGO.
- Leydesdorff, Loet (1998). "Does the Triple Helix Metaphor Provide Us with an Evolutionary Model?" Paper presented at the Triple Helix II Conference, New York/Purchase, January 199.
- Liñan, F. (2004). Intention based models of entrepreneurship education. *Piccola Impresa/Small Business*, 3, 11-35.
- León Duarte, G. A. (2002). Teorías e Investigación de la Comunicación en América Latina. Situación Actual. *Ambitos: Revista internacional de comunicación*, ISSN 1139-1979, N°. 7-8.
- L., Salamzadeh A., Safarzadeh H., Y Salamzadeh Y. (2011). Defining and Measuring Entrepreneurial Universities: A Study in Iranian Context Using Importance-Performance Analysis and TOPSIS Technique. *Global Business and Management Research: An International Journal*. Vol. 3, No. 2. pp. 182-199.
- L Núñez Ladeveze, M Núñez Canal (2016): “Noción de emprendimiento para una formación escolar en competencia emprendedora”. *Revista Latina de Comunicación Social*, 71, pp. 1.069 a 1.089  
<http://www.revistalatinacs.org/071/paper/1135/55es.html>  
[DOI: 10.4185/RLCS-2016-1135](https://doi.org/10.4185/RLCS-2016-1135)
- López Noguero, F: (2002). El análisis de contenido como método de investigación. España, XXI. *Revista de Educación*, No. 4 pp. 167-180.
- Mair, J. y Martí, I. (2006) Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction and delight. *Journal of World Business*, 41 (1), 36-44.
- Maleaños, R. (2019). CNU instala el programa Universidad para la Paz. Recuperado de:  
<http://www.unan.edu.ni/index.php/relevantes/cnu-instala-elprograma-universidad-para-la-paz.odp>
- Manolova, T. S., Eunni, R. V., & Gyoshev, B. S. (2008). Institutional environments for entrepreneurship: Evidence from emerging economies in Eastern Europe. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 32(1), 16.

- Manual Práctico (2014). *Sociedades 2014*. Agencia Tributaria MINISTERIO DE HACIENDA Y ADMINISTRACIONES PÚBLICAS. Recuperado de: [https://www.agenciatributaria.es/static\\_files/AEAT/DIT/Contenidos\\_Publicos/CAT/A\\_YUWEB/Biblioteca\\_Virtual/Manuales\\_practicos/Sociedades/Manual\\_Sociedades\\_2014.pdf](https://www.agenciatributaria.es/static_files/AEAT/DIT/Contenidos_Publicos/CAT/A_YUWEB/Biblioteca_Virtual/Manuales_practicos/Sociedades/Manual_Sociedades_2014.pdf)
- MARINA, J.A, (2010). La competencia de emprender, *Revista de Educación*, nº 351, pp. 49-71.
- Mariscal, J. (2018). Educación para la vida y el trabajo. Universidad de Guadalajara: Formación y capacitación de los gestores culturales.
- Martín, N., Hernangómez, J. y Rodríguez, A. (2005). Análisis de la formación y la experiencia laboral como determinantes del espíritu emprendedor de los estudiantes universitarios. *Revista Asturiana de Economía – RAE*, Universidad de Valladolid, Vol. 34. p. 131- 145.
- Martínez, A., Expósito, E. (2011). La gestión cultural en las instituciones culturales urbanas. *REVISTA SANTIAGO Cultura y Comunicación* (125), mayo-agosto No. 2 del 2011, págs. 33-56.
- Martínez Gil, Lisbet, Oyarvide Ibarra, Romina Tanagra, Rosales Cortés, Félix Segundo, & Bustos Gámez, Mercedes Magdalena. (2019). Proceso de gestión de la relación universidad-empresa en la Universidad Técnica «Luis Vargas Torres». *Mendive. Revista de Educación*, 17(3), 373-392. Epub 02 de septiembre de 2019. Recuperado en 21 de agosto de 2019, de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1815-76962019000300373&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-76962019000300373&lng=es&tlng=es).
- Martínez, M. (2007). ¿CÓMO CAMBIAMOS?. IX CONGRESO ESPAÑOL DE SOCIOLOGÍA. BARCELONA, 13-15 Septiembre.
- Martínez, F. M., & Carmona, G. (2016). Aproximación al concepto de “competencias emprendedoras”: Valor social e implicaciones educativas. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 7(3).
- Martínez Gil, Lisbet, Oyarvide Ibarra, Romina Tanagra, Rosales Cortés, Félix Segundo, & Bustos Gámez, Mercedes Magdalena. (2019). Proceso de gestión de la relación universidad-empresa en la Universidad Técnica «Luis Vargas Torres». *Mendive. Revista de Educación*, 17(3), 373-392. Epub 02 de septiembre de 2019. Recuperado en 21 de agosto de 2019, de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1815-76962019000300373&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-76962019000300373&lng=es&tlng=es).

- Marulanda, C, López, M., Castellanos, J. (2016). La cultura organizacional y su influencia en las buenas prácticas para la gestión del conocimiento en las Pymes de Colombia. *Administer* N°. 29 julio-diciembre pp. 163 - 176
- Marulanda Valencia, F. Á. y otros (2014). Teorías motivacionales en el estudio del emprendimiento. (Spanish). *Pensamiento & Gestión*, 36, 204-236.
- Maturana, H. y Vignolos, C. (2001) Conversando sobre educación. *Revista Perspectivas* (Departamento de Ingeniería Industrial, Universidad de Chile), vol. 4, N° 2. (pp. 249-266).
- Maxwell, D.L., Stake E. (2006). *Research and Statistical Methods in Communication Sciences and Disorders*. Universidad de Michigan, EE. UU: Thomson/Delmar learninf.
- Mella, O. (2000). Técnicas de investigación cualitativa. Recuperado de <http://files.palenedeegoya.webnode.es/20000028501b8502a79/Grupos%20Focales%20de%20Investigaci%C3%B3n.pdf>.
- Méndez, R. (2010). Emprendimiento e innovación. Recuperado de: <https://www.mineducacion.gov.co/observatorio/1722/article-247719.html>
- Mendoza Pacheco, H. (2016) COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL, CULTURA ORGANIZACIONAL Y TEORÍAS DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL. Recuperado de: [file:///C:/Users/Flor%20Aguilar/Downloads/AnexoSociologia%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/Flor%20Aguilar/Downloads/AnexoSociologia%20(2).pdf)
- Ministerio de Desarrollo Económico (2013). Claves para emprendedores. Buenos Aires. Argentina.
- Montalvo, G. y Plasencia, R. (2015). Comportamiento organizacional, la motivación. Extraído: [http://www.academia.edu/download/38413767/La\\_Motivacion.docx](http://www.academia.edu/download/38413767/La_Motivacion.docx)
- Montealegre, J.V (2006) Relaciones entre la cultura organizacional y la resistencia al cambio: caso medianas y grandes empresas de confecciones de la ciudad de Ibagué. Colombia: UNIVERSIDAD NACIONAL COLOMBIA SEDE MANIZALES FACULTAD DE CIENCIAS Y ADMINISTRACIÓN.
- Morales, V. (2009) La Universidad Latinoamericana actual: necesidad de replantear su misión. Caracas, Venezuela: Centro de Estudios e Investigaciones sobre Educación Avanzada (CEISEA).

- Moreno Rodríguez, N. (2019). *Emprendimiento; Educación Superior; Docentes del Siglo XXI. Licenciatura en Educación Física y Deporte. Escuela y Sociedad. Corporación Universitaria CENDA. Bogotá Colombia.*
- Morga, L. E. (2012). *Teoría y técnica de la entrevista.* Recuperado de [http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/salud/Teoria\\_y\\_tecnica\\_de\\_la\\_entrevista.pdf](http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/salud/Teoria_y_tecnica_de_la_entrevista.pdf).
- Morgan, J. (1990). *Imágenes de la Organización.* Madrid: Rama.
- Moya, C. (2017). Recuperado de: [http://www.unan.edu.ni/index.php/repositorio-de-documentos-extension/finish/1-extension-universitaria/651-diagnostico-de-extensionuniversitaria/0/page/97?doing\\_wp\\_cron=1552213045.6018280982971191406250](http://www.unan.edu.ni/index.php/repositorio-de-documentos-extension/finish/1-extension-universitaria/651-diagnostico-de-extensionuniversitaria/0/page/97?doing_wp_cron=1552213045.6018280982971191406250).
- Municio, P. (1992). *La estructura y la estrategia de los centros: sus aspectos culturales.* Actas IIº Congreso Interuniversitario de Organización Escolar. Sevilla. GID Universidad de Sevilla.
- Muñoz Corvalán, J.: "*La cultura en la sociedad actual*", en *Contribuciones a las Ciencias Sociales*, Noviembre 2012, [www.eumed.net/rev/cccss/22/](http://www.eumed.net/rev/cccss/22/)
- Nacional, M. d. (2011). *La cultura del Emprendimiento en los establecimientos educativos.* Obtenido de [http://www.mineduacion.gov.co/1759/articles-307150\\_archivo\\_pdf\\_guia39.pdf](http://www.mineduacion.gov.co/1759/articles-307150_archivo_pdf_guia39.pdf).
- Naidorf, J. (2011). *Los cambios en la cultura académica de la universidad pública 1ª.ed.* Buenos Aires, Argentina: Eudeba.
- Naranjo, J., y Calderón, G. (2016). *Construyendo una cultura de innovación: Una propuesta de transformación cultural.* ELSEVIER/ESTUDIOS GERENCIALES 31 (223-236).
- Navarro, Alpízar, G. (2017). *Emprendedurismo y Universidad: Potencial aporte para el desarrollo local.* Cuaderno Centroamericanos del ICAP No. 20. Costa Rica
- Sánchez, M., y Cáceres, J. (2015). *La idea de universidad del cardenal John Henry Newman.* Cauriensia, Vol. X, 2015 – 335-358, Universidad de Extremadura.
- Núñez, A. (2016). *Globalización y Retos a La Universidad Latinoamericana.* Venezuela: UCV.
- Núñez Ladeveze y Núñez Canal (2016): "Noción de emprendimiento para una formación escolar en competencia emprendedora". *Revista Latina de Comunicación Social*, 71, pp. 1.069 a 1.089 <http://www.revistalatinacs.org/071/paper/1135/55es.html>  
DOI: 10.4185/RLCS-2016-1135

- OECD. (2012). "Entrepreneurship at a Glance 2012", OECD Publishing. París, Francia: Organización de Cooperación y Desarrollo Económico.
- Olsen, W. (2004). "Triangulation in Social Research: Qualitative Methods Can Really be Mized". En HOLBORN, M.: Development in Sociology. Causeway Press.
- Oppermann, M. (2000). "Triangulation-A Methodological discussion". International Journal of Turismo Research. Vol.2. No. (2). Pp.141-146.
- Ortega y Gasset, J. (1930): La misión de la universidad. -Madrid: Revista de Occidente.
- O'Shea, R. P., Chugh, H., & Allen, T. J. (2007). "Determinants and consequences of university spinoff activity: a conceptual framework". The Journal of Technology Transfer, Vol.33 No.6, pp.653-666.
- Organización Iberoamericana de la Juventud.(2013). El Bono demográfico: tendencias generales y específicas. España: OIJ.
- Ortíz, R. (2005). La entrevista cualitativa. México: Universidad Mesoamericana.
- "Otra provincia de Cádiz es posible" (2013). Memoria Cátedra de Emprendedores UCA. Nicaragua: UCA
- Ouchi, W. (1981). Theory Z. How american business can meet the japanese challenge. Estados Unidos, Addison. Wesley.
- Paradas, A., Batista, Y., León, R. (2018) La estrategia de internacionalización universitaria como vía para fomentar la cooperación y la colaboración de calidad en la universidad de oriente. *Santiago* 147 Septiembre-Diciembre. pp. 823-836.
- Pascual, R. (Coord.) (1988). La gestión educativa ante la innovación y el cambio. Madrid: Narcea.
- Paul, J. (1996). "Between Method Triangulation". The International Journal of Organizational Analysis. Vol. 4 pp.135-151.
- Pedroza Pacheco, Manuel Enrique Innovación institucional y organizacional de la investigación en la UNAN-Managua, en el período 2011-2016 / Manuel Enrique Pedroza Pacheco.-- 1a ed. -- Managua : Universitaria Tutecotzimí, UNAN-Managua, 2018. 70 p.
- Peiró, J.M. (1984). *Psicología de la Organización*. Barcelona, España: Eureka, Media S.L
- Pereira, F. (2003). Reflexión Sobre Algunas Características Del Espíritu Emprendedorcolombiano (No. 003422). Colombia: Universidad Javeriana- Calí.

- Pereira, F. (2007). La evolución del espíritu empresarial como campo del conocimiento. Hacia una visión sistémica y humanista. Cuadernos de Administración, 20(34), 11– 37.
- Pérez Correa, F. y Steger, H.A. (1981): La universidad del futuro. México: Universidad Nacional Autónoma de México.
- Peters, T. & Waterman, R. (1982). In Search of Excellence - Lessons from America's Best-Run Companies, HarperCollins Publishers. London, Inglaterra.
- Piñuel, J. (2002). Epistemología, metodología y técnicas del análisis de contenido. Universidad Complutense, Estudios de Sociolingüística 3(1), 2002, pp. 1-42
- Pizarro Moreno, Isabel; Real, Juan C.; Rosa María Dolores. (2011). La incidencia del capital humano y la cultura emprendedora en la innovación. Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa, vol. 14, núm. 3, 2011, pp. 139-150. Asociación Científica de Economía y Dirección de Empresas. Madrid, España.
- Porta, L. (2003). La investigación cualitativa: El Análisis de Contenido en la investigación educativa. Argentina: Universidad Nacional de Mar del Plata.
- Prada, J. (2015). Encuesta de Satisfacción. Recuperado de: <http://www.tranviascoruna.com/encuesta-de-satisfaccion-2015/>
- Prawda, J. (2018). Productividad y nuevas estrategias. México: LIMUSA.
- Programa “Aprender, Emprender, Prosperar” (2017) Carpeta con material formativo, informativo y motivacional para autoridades institucionales. Nicaragua: Sistema Educativo Nacional MINED, INATEC y CNU.
- Rambay, M., San Miguel E., Duque, E. (2017). Análisis comparativo del clima organizacional en dos instituciones particulares de educación superior en Ecuador. PODIUM, Edición Especial. Universidad Espíritu Santo UEES ISSN: 1390 - 5473 pp.79-100.
- Real, A. E. (2010). Emprender. Real Academia Española. [Internet] 22 de diciembre, 2016. Disponible en: <http://lema.rae.es/drae/>.
- Responsabilidad Social y Sostenibilidad Empresarial. Extraído de: [https://www.eoi.es/wiki/index.php/Responsabilidad\\_Social\\_y\\_Sostenibilidad\\_Empresarial](https://www.eoi.es/wiki/index.php/Responsabilidad_Social_y_Sostenibilidad_Empresarial)

Richard MABABU MUKIUR. La transformación digital y el emprendimiento de los jóvenes en Iberoamérica. Revista Internacional y Comparada de RELACIONES LABORALES Y DERECHO DEL EMPLEO Volumen 5, núm. 2, abril-junio de 2017.

Robbins, S. y Judge, T. (1987). Comportamiento Organizacional. México: Pearson Educación.

Rodríguez Garay, Rubén, La cultura organizacional. Un potencial activo estratégico desde la perspectiva de la administración. Invenio [en línea] 2009, 12 (June) : [Fecha de consulta: 22 de agosto de 2019] Disponible en:<<http://redalyc.org/articulo.oa?id=87722106>> ISSN 0329-3475

Rodríguez, O. (2018).La Universidad Latinoamericana Ante Los Retos Del Siglo XXI. Extraído de: <https://es.scribd.com/document/378969763/La-Universidad-Latinoamericana-Ante-Los-Retos-Del-Siglo-XXI>.

Rodríguez Moreno, N. (2019). Emprendimiento; Educación Superior; Docentes del Siglo XXI. Corporación Universitaria CENDA. Licenciatura en educación física, recreación y deporte. Escuela y sociedad. Bogotá, Colombia.

Römer, P (1990). “Endogenous technological change”. Journal of Political Economy, no 98, pp. 571-602.

Röpke, J. (1998), “The Entrepreneurial University: Innovation, Academic Knowledge Creation and Regional Development in A Globalized Economy”, working paper, Philipps Universität Marburg, Germany

Röpke, J. (1998). The Entrepreneurial University Innovation, academic knowledge creation and regional development in globalized economy. PhillipsUniversität, Marburg.

Rosabel Roig-Vila (2016) Investigación e Innovación Educativa. España: Universidad de Alicante(p.776).

Rothaermel, F. T., Agung, S. D., & Jiang, L. (2007). “University entrepreneurship: a taxonomy of the literature”. Industrial and Corporate Change, Vol.16 No.4, pp.691-791.

Ruiz Jiménez Jenny María, Cabeza Pulles Dainelis y Briano Turrent Guadalupe del Carmen. (2012). UNIVERSIDAD Y EMPREDIMIENTO: UN CASO DE ESTUDIO EN LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES DE LA UGR. ReiDoCrea. *Revista electrónica de investigación Docencia Creativa*. Volumen 1. Páginas 144-157.

- Ruiz del Castillo, A. (2002) “Educación superior y globalización. Educar ¿Para que?”. México: Plaza y Valdes.
- Ryu, M. (1998). “A muted voice in academe: the Korean version of entrepreneurial scholarship”. *Higher Education*, Vol.35 No.1, pp.9-26.
- Salamzadeh, A., Salamzadeh, Y., & Daraei, M. (2011). “Toward a Systematic Framework for an Entrepreneurial University: A Study in Iranian Context with an IPOO Model”. *Global Business and Management Research*, Vol.3 No.1, pp.30-37.
- Salcedo, I., & Romero, J. (2013). Cultura Organizacional y Gestión de la Calidad en una Empresa del Estado venezolano. *Revista venezolana de Gerencia*, Vol. 11(33), 15.
- Salmi, Jamil (2009) El desafío de crear universidades de rango mundial. Colombia: Banco Mundial.
- Martínez Gil, Lisbet, Oyarvide Ibarra, Romina Tanagra, Rosales Cortés, Félix Segundo, & Bustos Gámez, Mercedes Magdalena. (2019). Proceso de gestión de la relación universidad-empresa en la Universidad Técnica «Luis Vargas Torres». *Mendive. Revista de Educación*, 17(3), 373-392. Epub 02 de septiembre de 2019. Recuperado en 21 de agosto de 2019, de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1815-76962019000300373&lng=es&tling=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-76962019000300373&lng=es&tling=es).
- Sanabria, F., Vergara, M., Santa Cruz, M. y Borbor, L. (2019). Influencia de la cultura organizacional en el sistema de gestión de calidad: Estado del arte. *Revista Ciencia Digital* Vol. 3, N°1, p. 239-256, enero – marzo.
- Sánchez García, J. (2010) Evaluación de la Personalidad Emprendedora: Validez Factorial del Cuestionario de Orientación Emprendedora (COE). *Revista Latinoamericana de Psicología*, vol. 42, núm. 1, pp. 41-52. Fundación Universitaria Konrad Lorenz: Bogotá, Colombia.
- Sánchez García, J. (2018). (RETOS Y OPORTUNIDADES PARA UNA CULTURA EMPRENDEDORA VOL. 2, Cátedra de Emprendimiento-CEUSAL:Ilustre Academia Iberoamericana de Doctores.
- Sánchez García, José Carlos, Ward, Alexander, Hernández, Brizeida, & Florez, Jenny Lizette. (2017). Educación emprendedora: Estado del arte. *Propósitos y Representaciones*, 5(2), 401-473. <https://dx.doi.org/10.20511/pyr2017.v5n2.190>
- Sánchez, D. C; Jiménez L. R; Carbajal, D. B; Acosta, M.Z (2008). La calidad, su gestión estratégica y sus indicadores en turismo. Hacia una aproximación teórica. CONICET, Instituto Multidisciplinario de Historia y Ciencias Humanas, Departamento de Investigaciones graficas, grupo turismo sustentable.

- Sánchez Valtierra, J. (2013). Práctica docente. Métodos de investigación mixto: un paradigma de investigación cuyo tiempo ha llegado. Recuperado de <http://www.blogger.com/profile/13155690421517949845>.
- Santos, Guerra, M.A (1993,c). Agrupaciones flexibles. Un claustro investiga. Sevilla., España: Diada.
- Schein, E.H. (1986;1988). *Cultura empresarial y liderazgo*. Barcelona, España: Plaza y Janés.
- Silva Quiroz, J. y Maturana Castillo, D. (2017) Una propuesta de modelo para introducir metodologías activas en educación superior. *Innovación Educativa e (Méx. DF)* vol.17 no.73 México.
- Schein, E. (1992). *Cultura Organizacional y Liderazgo*. Barcelona: Ed. Plaza y Janes. pp. 12-50.
- Schulte, P. (2004), *The Entrepreneurial University: A Strategy for Institutional Development. Higher Education in Europe*, Vol. 29, No. 2, pp. 187-191.
- Schmoch, U. (1999). "Interaction of universities and industrial enterprises in Germany and the United States a comparison". *Industry and Innovation*, Vol.6 No.1, pp.51-68.
- Shane, S., & Venkataraman, S. (2000): "The promise of entrepreneurship as a field of research". *Academy of management review*, 25(1), 217-226.
- Schulte, P. (2004), *The Entrepreneurial University: A Strategy for Institutional Development. Higher Education in Europe*, Vol. 29, No. 2, pp. 187-191.
- Sen, A., & Kliksberg, B. (2007). *Primero la gente : una mirada desde la ética del desarrollo a los principales problemas del mundo globalizado*. Barcelona, España: Deusto.
- Sneider, G. (2017). *Equipos de innovación, claves para la productividad*. Capital Humano, El verdadero capital está en las personas. <https://capitalhumano.emol.com/8083/equipos-innovacion-claves-la-productividad/>.
- Servicio Nacional de Aprendizaje SENA (2014). *Reporte de datos de formación profesional en Colombia*. Colombia: Observatorio Laboral Ocupacional.
- Schara, J. (2006). La universidad clásica medieval, origen de la universidad latinoamericana. En *Reencuentro*, 45. Recuperado de [http://bidi.xoc.uam.mx/resumen\\_articulo.php?id=73&archivo=3-5-73hdd.pdf&titulo\\_articulo=La%20Universidad%20Cl%C3%A9sica%20Medieval,%20origen%20de%20la%20Universidad%20Latinoamericana](http://bidi.xoc.uam.mx/resumen_articulo.php?id=73&archivo=3-5-73hdd.pdf&titulo_articulo=La%20Universidad%20Cl%C3%A9sica%20Medieval,%20origen%20de%20la%20Universidad%20Latinoamericana)

- Shapero, A. The Entrepreneurial Event, en C. A. Kent (eds.). The environment for entrepreneurship. Levington Press.
- Schleicher, A. (2003). La evaluación de las competencias del alumnado. PISA 2000: Datos sobre la calidad y la equidad del rendimiento académico. Barcelona: Generalitat de Catalunya.
- Sierra, R. (2008). Técnicas de investigación social. Teoría y ejercicios. Madrid: Thompson.
- Smirch, L. (1983). Implications for Management Theory. En PUTMAN, L. PACANOWSKI (Eds). Communication and Organizations. An International Approach. Londrés, Inglaterra. Sage Publications. Pp. 241-243.
- Smith, A. (1983). Investigación de la Naturaleza y Causas de la Riqueza de las Naciones. Barcelona: Orbis S.A.
- Solana, F. (2016). Ser. Hacer. Tener. Trascender Un modelo de gestión universitaria basada en gestión I+D+i. Roberto Celaya Figueroa S.A.
- Solomon, G. T., Duffy, S., Tarabishy, A. (2002). The state of entrepreneurship education in the United States: A nationwide survey and analysis. International Journal of Entrepreneurship Education, 1(1), 65-86.
- Somorriba Sandoval, F: (2015). “Actividad Emprendedora en el Desarrollo Económico Local. Evidencias para el caso de Nicaragua y Municipio de León, 2000-2013”. Universidad de Alcalá.
- Sorito Giberstein de Rovinski. La Universidad en Ortega y Gasset. Recuperado de: [http://www.epn.edu.ec/wp-content/uploads/2017/03/Concepto-de-Universidad-de-Jorge-Ortega-y-Gasset\\_.pdf](http://www.epn.edu.ec/wp-content/uploads/2017/03/Concepto-de-Universidad-de-Jorge-Ortega-y-Gasset_.pdf).
- Souto, J. (2015). Gestión de una Cultura de Innovación Basada en las Personas. Journal of Technology Management & Innovation Technol. Universidad Autónoma de Madrid. Manag. Innov. Volume 10, Issue 3.
- Souza, J. (2009). Las Farsas del Desarrollo: Del colonialismo imperial al imperialismos sin colonias. Costa Rica: Universidad de Costa Rica.
- Soto, L. (2001) Los mandamientos de un emprendedor en busca del éxito. Recuperado de: <http://www.incubadora.intctel.net>.
- Soto, R. (2012). Desarrollo de la capacidad emprendedora en la oferta educativa a nivel superior. Gestión y estrategia(42), 85-93.

- Stevenson, H.H. (2000) Why the Entrepreneurship Has Won! Coleman White Paper, 1-8. [www.usasbe.org/pdf/cwp-2000-stevenson.pdf](http://www.usasbe.org/pdf/cwp-2000-stevenson.pdf).
- Steyaert, C., & Katz, J. (2004). Reclaiming the space of entrepreneurship in society: Geographical, discursive and social dimensions. *Entrepreneurship & Regional Development*, 16(3), 179-196.
- Tamayo Tamayo, M. (2001). *El Proceso de la Investigación Científica*. México: LIMUSA, Noriega Editores.
- Thevenet, M. (1992). *Auditoría de la cultura empresarial*. España: Díaz de Santos.
- Trinidad Álvarez (Coord), (2018). *Brechas para el emprendimiento en Alianza Pacífico*. Observatorio Estratégico de la Alianza: Pontificia Universidad Católica de Chile .
- Tobón, S. (2005) Lineamiento generales para el diseño del currículo por competencias para la educación superior, Documento de apoyo Propedéutico. Madrid, España: Unniversidad Complutense de Madrid.
- Tomás, M.; Feixas, M.; Marqués, P. (1999) La universidad ante los retos que plantea la sociedad de la información. El papel de las TIC. Edutec'99. Nuevas tecnologías en la formación flexible y a distancia. Universidad de Sevilla, 14-17 de septiembre.
- Tuxworth (1995). *Competence Based Education and Training*, En BURKE, J.W. (Dir.) *Competency Based Education and Training*. London. The Falmer Press.
- Tunermann Bernheim, Carlos. (2008). La educación superior en Nicaragua. *Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior (Campinas)*, 13(2), 337-367. <https://dx.doi.org/10.1590/S1414-40772008000200006>.
- Ugas Fermín, Gabriel(2019).*Epistemología de la educación y la pedagogía / Gabriel Ugas Fermín.SERBIULA (sistema Librum 2.0)*.
- UNESCO (2004) *Las tecnologías de la información y la comunicación en la formación docente*. Paris, FR: Informe UNESCO.
- Urrutia, Arnulfo (2007). “Origen y desarrollo del concepto emprendedor”. <http://impreso.elnuevodiario.com.ni/2007/06/20/emprendedores/55502>.
- Valdez, B., Rodríguez, M., Hernández, J. (2017) Percepción de la Cultura Organizacional y el Liderazgo en una Institución de Educación Superior. *CONCIENCIA TECNOLÓGICA* No. 53, Enero-Junio 2017: 16-22.

- Valles, J. de Arenas, J.L., Arévalo, G. y Cervantes, C.(2000). Una visión bibliométrica de la investigación en bibliotecología y ciencias de la información de América Latina y el Caribe. *Revista española de documentación científica* 23 (1), 45-53
- Valle, A., Proaño, J., y Cruz, M. (2017). ESTRUCTURA, CULTURA Y CAMBIO ORGANIZACIONAL CULTURA – CAMBIO – FORMA – FUERZA. *Revista Científica Hermes* n. 18, p. 304-324, mayo.-ago.
- Valbuena, María, Morillo, Roselia, Salas, Doris, Sistema de valores en las organizaciones. *Omnia [en línea]* 2006, 12 [Fecha de consulta: 22 de julio de 2019] Disponible en: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=73712303>> ISSN 1315-8856
- Van Dijck, José. (2016) *La cultura de la conectividad: una historia crítica de las redes sociales*. Buenos Aires, Argentina: Siglo Veintiuno Editores.
- Vargas, H.J. (2007). *La cultocracia organizacional en México*. Edición electrónica gratuita. Extraído el 29 de abril de 2019.
- Veciana, J.M. (1999): Creación de Empresas como Programa de Investigación Científica, *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol.8, no.3, pp.11-36.
- Veciana J. M. y Urbano D. (2004). Actitudes de los estudiantes Universitarios hacia la creación de Empresas: un estudio empírico Comparativo entre catalunya y Puerto rico. *The entrepreneur and starting up new R&D*. Capítulo 2.
- Vera, P; C. Baquedano; Y. Ferrám y otros (2008) Una Innovación pedagógica para la formación de universitarios emprendedores. *Revista da FAE*, V. 11, n.p.p. 113-126 Recuperado de: [www.fae.edu/publicacoes/fae\\_v11.../11\\_pedro\\_carlos\\_yussef.pdf](http://www.fae.edu/publicacoes/fae_v11.../11_pedro_carlos_yussef.pdf).
- Vigorena, F. (2006). Educación emprendedora. *Pharos*, 13 (1), 56-65.
- Villa, A., Poblete, M. (2008): “Evaluación de competencias genéricas: principios, oportunidades y limitaciones”. Universidad de Deusto. Fecha de recepción 18- 10-10, fecha de aceptación 11-02-11. *Bordón* 63 (1), 2011, 148-170.
- Vivanco Vergara, M.(2017). Los manuales de procedimiento como herramientas de control interno de una organización. *Universidad Sociedad* vol.9 no.3 Cienfuegos jul.-sept.
- Weick, K.E. (1979). *The Social Psychology of Organizing*. Massachusetts. Addison-Wesley.

- Weick, (1983). Sources of order in underprganized systems. Themes in recent organizational theory. En LINCOLN, Y.S. (Ed). Organizational Theory and Inquiry. The paradigm revolution. London. Sage. Pp. 106-135.
- Xavier, S., Kelley, D., Kew, J., Herrington, M. & Vorderwülbecke, A. (2012). Global entrepreneurship monitor 2012 global report. Recuperado de <http://www.gemconsortium.org/docs/download/2645>.
- Yin, Robert K. (2009). Case Study Research, design and methods. California, U.S.A.:Fourth edition, SAGE Inc.
- Zahra, S. A., Rawhouser, H. N., Bhawe, N., Neubaum, D. O., y Hayton, J. C. (2008). Globalization of social entrepreneurship opportunities. Strategic Entrepreneurship Journal, 2(2), 117-131.
- Zahra, S. A., Gedajlovic, E., Neubaum, D. O., y Shulman, J. M. (2009). A typology of social entrepreneurs: Motives, search processes and ethical challenges. Journal of business venturing, 24(5), 519-532.
- Zambrano Campoverde, J., Ramón Pineda, M. Á., & Espinoza-Freire, E. (2017). Estudio sobre el clima organizacional en los docentes de la Universidad Técnica de Machala. Universidad y Sociedad, 9(2), 163-172. Recuperado de <http://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus>
- Zhang, P., Wang, D. D., & Owen, C. L. (2015). A Study of Entrepreneurial Intention of University Students. Entrepreneurship Research Journal, 5(1), 61-82.
- Zhao, F. (2004). Academic entrepreneurship: case study of Australian universities. The International Journal of Entrepreneurship and Innovation, Vol.5 No.2, pp.91-97.
- Zikmund, Willliam, G. y Barry Babin (2007). Investigacion de mercados. 9na. Ed. CENGAGE.
- 1er Taller de Sensibilización CNU-PAEP. Autor Institucional: Ministerio de Educación, INATEC y CNU. *Sistema de Información de Tendencias Educativas de América Latina SITEAL*, 2018.

## Webgrafía

<http://www.elnuevodiario.com.ni/economia/406377-nacio-primera-universidad/> 5 de octubre, el Nuevo Diario. Asi nació la primera universidad.

UNIVERSIDAD Y EMPREDIMIENTO: UN CASO DE ESTUDIO EN LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES (2012). Obtenido de <http://www.ugr.es/~miguelgr/ReiDoCrea-Vol.1-Art.20-Ruiz-Cabeza-Briano.pdf>

*Innovación y Emprendimiento a luz del contenido Latinoamericano.* (2014). Obtenido de [http://www.cladea.org/files/noticiaseventos/1\\_publicaciones\\_Innovacion\\_y\\_emprendimiento.pdf](http://www.cladea.org/files/noticiaseventos/1_publicaciones_Innovacion_y_emprendimiento.pdf)

[http://www.cladea.org/files/noticiaseventos/1\\_publicaciones\\_Innovacion\\_y\\_emprendimiento](http://www.cladea.org/files/noticiaseventos/1_publicaciones_Innovacion_y_emprendimiento)

La prensa: [www.laprensa.com.ni](http://www.laprensa.com.ni).

Consejo Latinoamericano de Escuelas Empresariales. CLADEA.

ENLACES UNIVERSIDADES

<http://www.uca.edu.ni/2/index.php/programa-emprende>

<http://www.unan.edu.ni/index.php/noticias/llevar-logros-de-taller-de-innovacion-a-toda-la-unan-managua/>

<http://www.uam.edu.ni/area-academica/programa-de-emprendedores>

UNESCO

<https://www.funiber.org.ni/>

Documentos Institucionales

- Modelo Educativo con sus Reformas (2015). Nicaragua: UNAN-Managua.
- Estatutos con su Reforma (2018). Nicaragua: UNAN-Managua.
- Plan Estratégico Institucional 2015-2019 (2015). Nicaragua: UNAN-Managua.
- Política de Investigación 2016. Nicaragua: UNAN-Managua.
- Metodología para el Diseño Curricular Orientado por Competencias. (2017). Nicaragua: UNAN-Managua.
- Plan de Estudios de la carrera Innovación y Emprendimiento (2017) Facultad de Educación e Idiomas. Nicaragua: UNAN-Managua.

# CAPÍTULO VII: Anexos

*"Las personas que piensan que no son capaces de hacer algo, no lo harán nunca, aunque tengan las aptitudes".*

**Indira Gandhi**



## **Capítulo 7: Anexos**

- 1 Encuesta a docentes
- 2 Encuesta a estudiantes
- 3 Guía de grupos focales
- 4 Guía de entrevista
- 5 Fotografías del trabajo de campo

## ANEXO 1



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN - MANAGUA

Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua

Recinto Universitario “Rubén Darío”

### ENCUESTA A DOCENTES

**Objetivo:** Conocer la opinión de los docentes sobre las percepciones que tienen acerca de la cultura emprendedora de la UNAN-Managua.

#### I. Datos Generales

Facultad/Instituto: \_\_\_\_\_ Departamento: \_\_\_\_\_

Carrera: \_\_\_\_\_ Edad: \_\_\_\_\_ Sexo: \_\_\_\_\_

**Fecha:** \_\_\_\_\_

#### II. Marque X en una de las respuestas que ud. considere.

##### 1. En la Universidad se promueve la cultura:

- a) Permisiva, se adapta a las circunstancias cambiantes del exterior y satisface las necesidades de los miembros de la organización. \_\_\_\_\_
- b) Burocrática, se basa en las funciones, normas y procedimientos. \_\_\_\_\_
- c) Colaborativa, garantiza la eficacia, consecución de los objetivos establecidos a través de la negociación, el consenso y el trabajo en equipo, desde un enfoque de complementariedad. \_\_\_\_\_

##### 2. En la UNAN-Managua las decisiones se toman desde los rangos de:

- a) Rectorado como instancia máxima de la institución \_\_\_\_\_
- b) Los sindicatos de profesores, trabajadores administrativos, así como los gremios estudiantiles \_\_\_\_\_
- c) El Consejo Universitario como el órgano máximo de la institución. \_\_\_\_\_

3. Ud. cree que el emprendimiento está relacionado con:
- a) Una actitud personal para desarrollo de competencias o capacidades de cambio. \_\_\_\_\_
  - b) Proyectos, iniciativas y acciones concretas. \_\_\_\_\_
  - c) Desarrollo empresarial y económico. \_\_\_\_\_
  - d) Cambio en las formas de pensar y actuar que aporte a mejorar las formas de vida personal y del entorno. \_\_\_\_\_

**III. Seleccione según orden de prioridad.** En la raya en blanco, escriba el número que ud. considere, tomando como referencia 6 como de menor importancia y el 1 como el de mayor importancia.

1. De los siguientes valores ¿Cuáles creen que se debería desarrollar en la Universidad?

- a) Integridad \_\_\_\_\_
- b) Visión global \_\_\_\_\_
- c) Trabajo en equipo \_\_\_\_\_
- d) Compromiso social \_\_\_\_\_
- e) Sentido humano \_\_\_\_\_
- f) Innovación \_\_\_\_\_

Otros: \_\_\_\_\_

2. ¿De los siguientes factores negativos identifique cuáles limitan la promoción de la cultura emprendedora en la carrera?

- a) Uso de metodologías tradicionales para la planificación, implementación y evaluación del emprendimiento. \_\_\_\_\_
- b) El emprendimiento es concebido como un tema coyuntural y a los profesores no les gusta participar en actividades de este tipo para no salir de la rutina. \_\_\_\_\_
- c) Poca importancia al trabajo en equipo bajo un enfoque de complementariedad. \_\_\_\_\_
- d) Carencia de estímulo, incentivos y tutorías para el desarrollo de investigaciones en temas de emprendimiento. \_\_\_\_\_
- e) La carrera no cuenta con modelos de alianza para la realización de las prácticas profesionales \_\_\_\_\_
- f) Poca vinculación de acciones de emprendimiento a nivel externo relacionadas a la carrera. \_\_\_\_\_

Otros: \_\_\_\_\_

IV. De las siguientes aseveraciones seleccione la opción que ud. considere.  
Totalmente de acuerdo, De acuerdo, En desacuerdo y Totalmente en desacuerdo.

No.	Aspectos	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
	Actitud emprendedora				
01	Durante mis clases motivo a mis estudiantes a la búsqueda de oportunidades con una visión más allá del entorno del aula de clase				
02	Inculco en mis estudiantes la capacidad de superar cualquier tipo de circunstancia por muy difícil que sea				
03	Enseño a resolver los problemas activando y movilizando los recursos adecuados para actuar				
04	Fortalezco el liderazgo y habilidades de dirección en mis estudiantes				
05	Durante las clases promuevo la colaboración y el trabajo en equipo				
06	Aplico metodologías que estimulan a crear cosas nuevas y originales				
07	Motivo a la autonomía, autoeficiencia e iniciativa personal en mis estudiantes				
	Competencia emprendedora				
08	Utilizo estrategias (proyectos, casos de estudio, etc.) que fomentan el desarrollo de mis ideas.				
09	Relaciono los conceptos y teorías vistos en las clases en la solución de problemas de la vida cotidiana				
10	Cuento con la experiencia en temas relacionados al emprendimiento				
11	La evaluación de las asignaturas es adecuada a los contenidos y las actividades desarrolladas en la clase				
	Elementos para el fomento de la cultura emprendedora				
12	Integro el emprendimiento a las asignaturas de trabajo de curso				

13	El plan de estudios de mi carrera integra elementos para el desarrollo de actitudes emprendedoras				
14	El profesorado de la carrera aplica metodologías nuevas y originales durante las clases				
15	En mi carrera se realizan actividades extracurriculares (foros, ferias, congresos, en la comunidad) y otros) en temas de emprendimiento				
	Modelo de Alianzas				
16	Se promueve intercambios de experiencias con actores claves del ámbito socioeconómico que estén vinculados a la carrera				
17	Se desarrollan actividades en el entorno (asociaciones, voluntariado, empresa, instituciones, etc.) para el fomento de la innovación y el emprendimiento				
18	Las tecnologías de información y comunicación se integran a las diferentes actividades académicas				

V. Responda las siguientes preguntas.

1. ¿Conoce si la institución implementa iniciativas, lineamientos, programas u en materia de Docencia, Investigación y Extensión que orientan la integración del emprendimiento en la universidad?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Si su respuesta es NO pase a la pregunta 3 de este inciso.

2. ¿Cómo valora las acciones desarrolladas (Tomar en cuenta las diferentes funciones) para la promoción de la cultura emprendedora en la Universidad?
  - a) Importante \_\_\_\_\_
  - b) Moderadamente importante \_\_\_\_\_
  - c) De poca importancia \_\_\_\_\_
  - d) Sin importancia \_\_\_\_\_

Justifique:

---

**3. Marque con una X las opciones que ud. considere.** ¿Qué acciones priorizaría para la promoción de la cultura emprendedora en la carrera?

- a) Plan de concientización en la facultad sobre la importancia de la cultura emprendedora como medio de desarrollo personal y colectivo. \_\_\_\_\_
- b) Formación al profesorado. \_\_\_\_\_
- c) Promover más actividades extracurriculares (Congresos, conferencias, conectarse con personas emprendedoras) \_\_\_\_\_
- d) Estrategias de estímulo e incentivos para el desarrollo de investigaciones de emprendimiento. \_\_\_\_\_
- e) Promoción de modelos de alianzas a nivel externo (Convenios, intercambios de experiencias, transferencia de tecnología, entre otros) que fortalezcan las prácticas profesionales. \_\_\_\_\_

Otros:

---

---

**4.** ¿En la carrera se promueve la cultura emprendedora?

SI \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

## ANEXO 2



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN - MANAGUA

Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua

Recinto Universitario “Rubén Darío”

### ENCUESTA A ESTUDIANTES

**Objetivo:** Conocer la opinión de los estudiantes sobre las percepciones que tienen acerca de la cultura emprendedora de la UNAN-Managua.

#### I. Datos Generales

**Facultad**      o      **Instituto:** \_\_\_\_\_ **Departamento:**  
\_\_\_\_\_

**Carrera:** \_\_\_\_\_ **Edad:** \_\_\_\_\_ **Sexo:** \_\_\_\_\_

**Año que cursa:** \_\_\_\_\_ **Fecha:** \_\_\_\_\_

#### II. Marque X una de las respuestas que ud. considere.

1. En la Universidad se promueve la cultura:

- a) Permisiva, se adapta a las circunstancias cambiantes del exterior y satisface las necesidades de los miembros de la organización. \_\_\_\_\_
- b) Burocrática, se basa en las funciones, normas y procedimientos. \_\_\_\_\_
- c) Colaborativa, garantiza la eficacia, consecución de los objetivos establecidos a través de la negociación, el consenso y el trabajo en equipo, desde un enfoque de complementariedad. \_\_\_\_\_

2. En la UNAN-Managua las decisiones se toman desde los rangos de:

- a) Rectorado como instancia máxima de la institución \_\_\_\_\_

- b) Los sindicatos de profesores, trabajadores administrativos, así como los gremios estudiantiles \_\_\_\_\_
- c) El Consejo Universitario como el órgano máximo de la institución. \_\_\_\_\_

3. Ud. cree que el emprendimiento está relacionado con:

- a) Una actitud personal para desarrollo de competencias o capacidades de cambio. \_\_\_\_\_
- b) Proyectos, iniciativas y acciones concretas. \_\_\_\_\_
- c) Desarrollo empresarial y económico. \_\_\_\_\_
- d) Cambio en las formas de pensar y actuar que aporte a mejorar las formas de vida personal y del entorno. \_\_\_\_\_

**III. Seleccione según orden de prioridad.** En el espacio en blanco, escriba el número que ud. considere, tomando como referencia 6 como de menor importancia y el 1 como el de mayor importancia.

3. De los siguientes valores ¿Cuáles creen que se debería desarrollar en la Universidad?

- a) Integridad \_\_\_\_\_
- b) Visión global \_\_\_\_\_
- c) Trabajo en equipo \_\_\_\_\_
- d) Compromiso social \_\_\_\_\_
- e) Sentido humano \_\_\_\_\_
- f) Innovación \_\_\_\_\_

Otros: \_\_\_\_\_

4. ¿De los siguientes factores negativos identifique cuáles limitan la promoción de la cultura emprendedora en la carrera?
- a) Uso de metodologías tradicionales para la planificación, implementación y evaluación del emprendimiento por parte de los profesores. \_\_\_\_\_
  - b) El emprendimiento es concebido como un tema coyuntural y a los profesores no les gusta participar en actividades de este tipo para no salir de la rutina. \_\_\_\_\_
  - c) Poca importancia al trabajo en equipo bajo un enfoque de complementariedad. \_\_\_\_\_
  - d) Carencia de estímulo, incentivos y tutorías para el desarrollo de investigaciones en temas de emprendimiento. \_\_\_\_\_
  - e) La carrera no cuenta con modelos de alianza para la realización de las prácticas profesionales \_\_\_\_\_
  - f) Poca vinculación de acciones de emprendimiento a nivel externo relacionadas con la carrera. \_\_\_\_\_

Otros: \_\_\_\_\_

IV. De las siguientes aseveraciones seleccione con una X la opción que Ud. considere. Totalmente de acuerdo, De acuerdo, En desacuerdo y Totalmente en desacuerdo.

No.	Aspectos	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
	Actitud emprendedora				
01	Los docentes me motivan a la búsqueda de oportunidades con una visión más allá del entorno del aula de clase				
02	Fortalecen mi capacidad para superar cualquier tipo de circunstancia por muy difícil que sea				
03	He aprendido que resolver los problemas implica activar o movilizar los recursos				

	adecuados para actuar				
04	En las clases se fortalece mi liderazgo y habilidades de dirección				
05	Durante las clases se promueve la colaboración y el trabajo en equipo				
06	La metodología empleada por los profesores estimula a crear cosas nuevas y originales				
07	La autonomía, autoeficiencia e iniciativa personal se fortalecen en el aula de clase				
	Competencia emprendedora				
08	Mis profesores utilizan estrategias (proyectos, casos de estudio, etc.) que fomentan el desarrollo de mis ideas.				
09	Los conceptos y teorías vistos en las clases se centran en la solución de problemas de la vida cotidiana				
10	Los docentes tienen experiencia relacionadas al emprendimiento				
11	La evaluación de las asignaturas es adecuada a los contenidos y las actividades desarrolladas en la clase				
	Elementos para el fomento de la cultura emprendedora				
12	En las asignaturas de trabajo de curso se integran temas de emprendimiento				
13	El plan de estudios de mi carrera integra elementos para el desarrollo de actitudes emprendedoras				
14	El profesorado aplica metodologías nuevas y originales durante las clases				
15	En mi carrera se realizan actividades extracurriculares (foros, ferias, congresos, en la comunidad) y otros) en temas de emprendimiento				
	Modelo de Alianzas				
16	Se promueve intercambios de experiencias con actores claves del ámbito socioeconómico que estén vinculados a su carrera				
17	Los estudiantes participamos en actividades del entorno (asociaciones, voluntariado, empresa, instituciones, etc.) para el fomento del emprendimiento				
18	Las tecnologías de información y comunicación se integran a las diferentes actividades académicas				

**V. Marque con una X las opciones que ud. considere.** ¿Qué acciones priorizaría para la promoción de la cultura emprendedora en la carrera?

- a) Plan de concientización en la facultad sobre la importancia de la cultura emprendedora como medio de desarrollo personal y colectivo. \_\_\_\_\_
- b) Formación al profesorado. \_\_\_\_\_
- c) Promover más actividades extracurriculares (Congresos, conferencias, conectarse con personas emprendedoras) \_\_\_\_\_
- d) Estrategias de estímulo e incentivos para el desarrollo de investigaciones de emprendimiento. \_\_\_\_\_
- e) Promoción de modelos de alianzas a nivel externo (Convenios, intercambios de experiencias, transferencia de tecnología, entre otros) que fortalezcan las prácticas profesionales. \_\_\_\_\_

Otros:

---

**VI.** ¿En la carrera se promueve la cultura emprendedora?

SI \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

## ANEXO 3



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN - MANAGUA

Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua

Recinto Universitario “Rubén Darío”

Doctorado en Gestión y Calidad de la Educación

I Cohorte

### GRUPO FOCAL

**Objetivo:** Analizar el tipo de cultura organizativa de la UNAN-Managua para la identificación de los elementos claves para el desarrollo de la cultura emprendedora.

1. Tipo de cultura cual es la que más predomina en la UNAN-Managua.
2. Toma de decisiones
3. Valores en la UNAN-Managua.
4. Definición de emprendimiento.
5. Cambio organizacional: Motivaciones y factores de resistencia.
6. Nivel de conocimiento de las iniciativas desarrolladas en emprendimiento.
7. Estrategias consideran oportunas para el fomento y sostenibilidad de la cultura emprendedora (Nivel interno y externo).

## ANEXO 4

### **Expertos que validaron el contenido de los instrumentos de recogida de datos**

A continuación, se presenta el listado de experto que validaron los instrumentos de la recogida de datos.

- Dr. Guillermo Domínguez, de la Universidad Pablo de Olavide (UPO). Profesor y Ex - Decano de la Facultad de Ciencias Sociales
- Dra. Esther Prieto Jiménez, de la Universidad Pablo de Olavide (UPO). Profesora de la Facultad de Ciencias Sociales.
- MSc. Olga Rodríguez Lumbí, Universidad Nacional de Ingeniería (UNI). Profesora Titular Facultad de Química.
- MSc. Guillermo Marengo Martínez. Alcaldía de Ciudad Sandino (ALCISA). Director del área de desarrollo.
- Lic. Rubén Rivera. Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua (UNAN-Managua) Experto en estadística UNAN-Managua.
- Eveling Martínez Obando. Tecnológico Nacional (INATEC). Directora del Centro de Acreditación y Centros Educativos.
- Dr. Juan Carlos Casco. Universidad de Extremadura. Director del Centro Emprendedores.

## ANEXO 5

### Fotos de la realización de grupos focales





Los espacios de formación académica se están convirtiendo en un motor de desarrollo socioeconómico en un contexto cada día más desafiante.

El emprendimiento universitario debe ser abordado como una transición hacia la transformación de la educación basado en una cultura de colaboración, en los cambios científicos y tecnológicos, en el desarrollo del liderazgo, el fomento de los valores que aporte a nuevas y mejores instituciones educativas que logren tener impacto en las personas, en las familias, comunidades en su conjunto. Concebido desde una profunda visión que los lleve a aprender a aprender, a desaprender para reaprender, a innovar y emprender que contribuya al ser, estar, pensar, en una sociedad de constantes cambios.

La UNAN-Managua es la Universidad que emprende el presente y futuro de las personas que quieren una Nicaragua mejor.