



La cultura emprendedora en la universidad nicaragüense

Dra. Sandra del Carmen Dávila Flores

Doctora en Gestión y Calidad de la Educación

UNAN-Managua, Facultad de Educación e Idiomas, Departamento de Español

<https://orcid.org/0000-0003-0784-9683>

sdavila@unan.edu.ni / davilafloressandra@gmail.com

Fecha de recepción: 08 de noviembre, 2019 / Fecha de aceptación: 26 de noviembre, 2019

<https://doi.org/10.5377/torreon.v8i22.9030>

Palabras clave: cultura, emprendimiento, cultura emprendedora, estrategias para el cambio y mejora de la universidad emprendedora

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: Entrevistas a autoridades y actores claves que estuvieran vinculados a la promoción del emprendimiento; Grupos focales dirigidos a profesores de diversas facultades que atendieran el eje de prácticas profesionales y de investigación; Encuesta dirigida a profesores y estudiantes 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. Por otra parte, 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 y 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.

INTRODUCCIÓN

El contexto mundial y nacional 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 con 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 y 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.

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. 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). 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.

MARCO DE REFERENCIA

La cultura como agente de cambio de una organización.

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 | | | |
|---|---|---|---|
| Escuela funcionalista: Malinowski • Definición: 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. | Escuela estructuralismo/ Funcionalista: Radcliffe – Brown • Definición: 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. | Escuela Ecológico adaptativo: White, Service, Rappaport, Vayda, Harris • Definición: 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. | Escuela Histórica: Boas, Benedict, Klukhohn, Kroeber • Definición: La cultura es concebida como un producto de procesos y circunstancias históricas. |

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

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

Modelos de Universidad Emprendedora

Desde las instituciones públicas la idea de cultura emprendedora 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).

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

| Universidad tradicional | Universidad Emprendedora | Universidad Relacional |
|---|---|--|
| 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). |

| Universidad tradicional | Universidad Emprendedora | Universidad Relacional |
|--------------------------------|---|--|
| Extensión universitaria | Fomento de la relación UniversidadEmpresa | 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:

- Educar sobre emprendimiento
- Educar para emprender
- Educar a través de emprendimiento (Action-based)

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

- Educación para concientizar emprendimiento
- Educación para Start-Up
- Educación para dinamismo emprendedor
- Educación continua para emprendedores

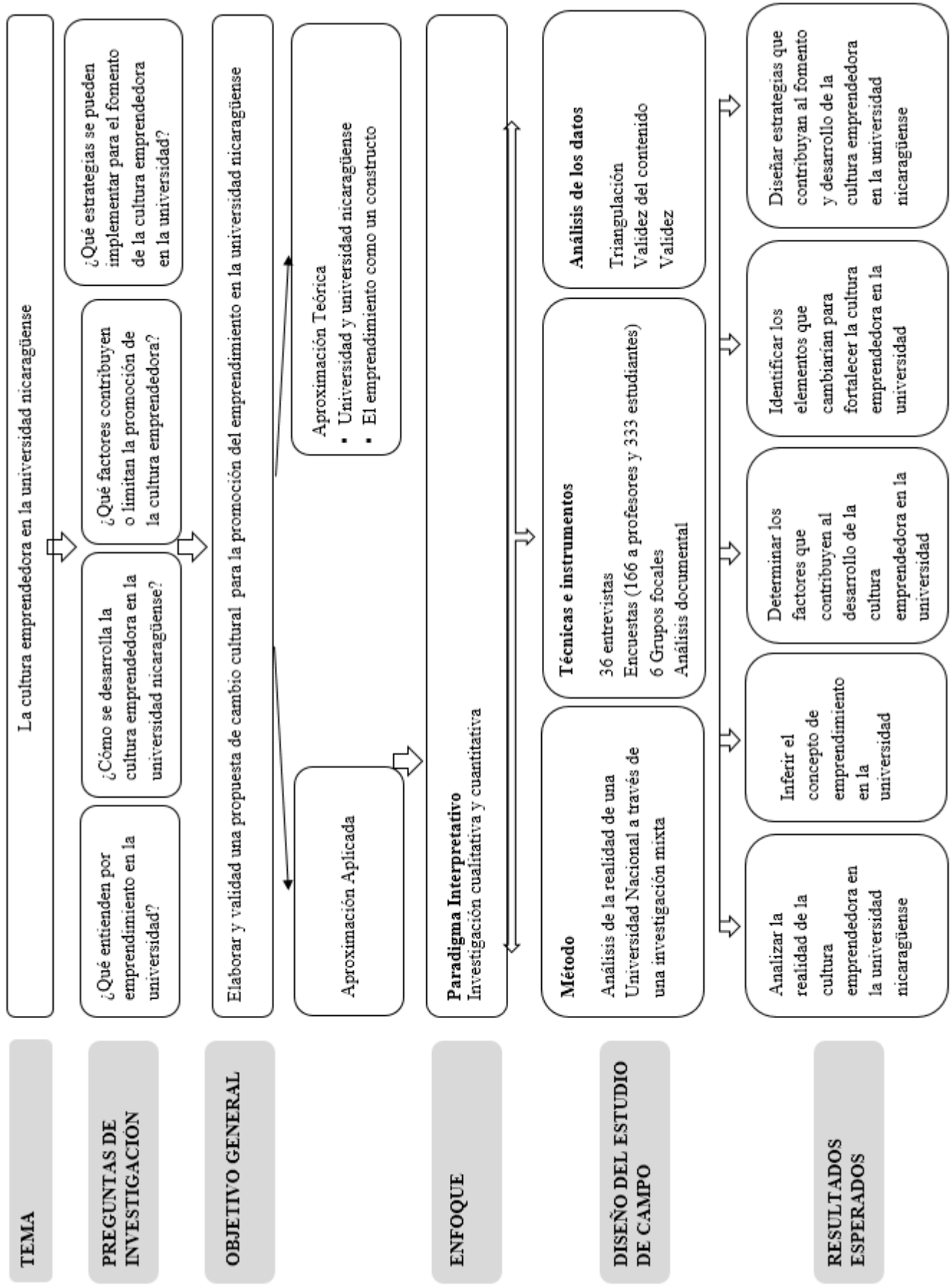
Tabla 3: Características de las universidades emprendedoras según la Comisión Europea (2012), Thorsp & Goldstein (2010) y Maribel Guerrero (2015).

| Comisión Europea y Foro OECD LEED | Holden Thorsp & Goldstein | Maribel Guerrero |
|---|--|--|
| 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 la universidad que priorizan el emprendimiento dentro de sus planes de trabajo. Bikse, Lusena- Ezera, Rivza, Volkova (2016).

METODOLOGÍA

(Ver metodología en página siguiente)



RESULTADOS

A continuación, se presentan los resultados de acuerdo a los objetivos propuestos.

Resultados del objetivo No. 1: Inferir el concepto de emprendimiento en la universidad.

Los docentes manifiestan que el emprendimiento 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). 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.

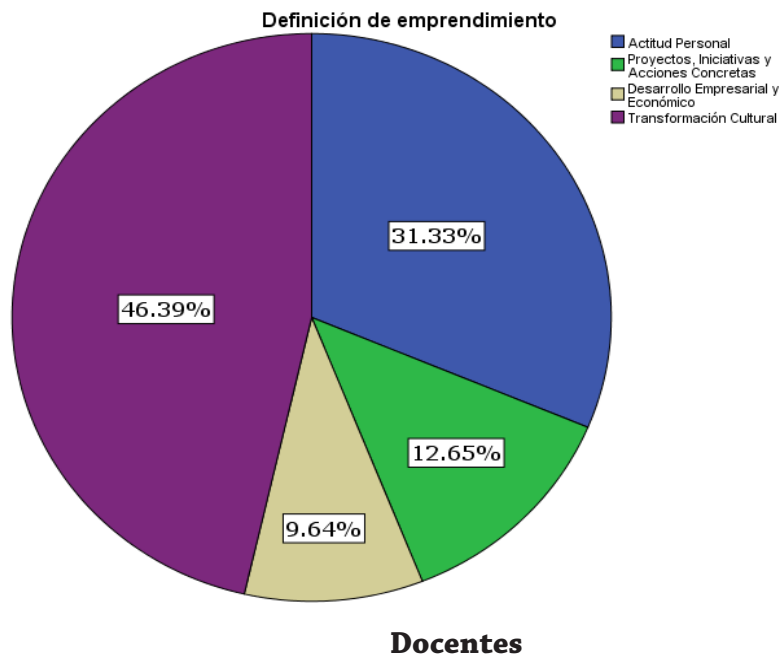


Figura No. 1a: Definición de emprendimiento. Autoría Propia

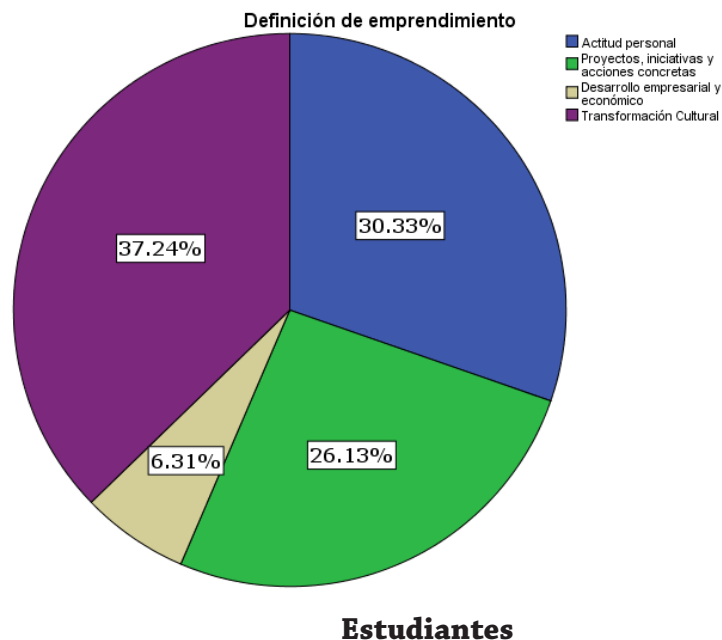


Figura No. 1b: Definición de emprendimiento. Autoría Propia

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 emprendedora

Resultados del objetivo No. 2: Analizar la realidad de la cultura organizacional en la universidad nicaragüense.

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) y Lazati (2015) que manifiestan que una institución académica debe promover el trabajo para consolidación y sostenibilidad de los procesos. En el caso de los docentes, estos 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.

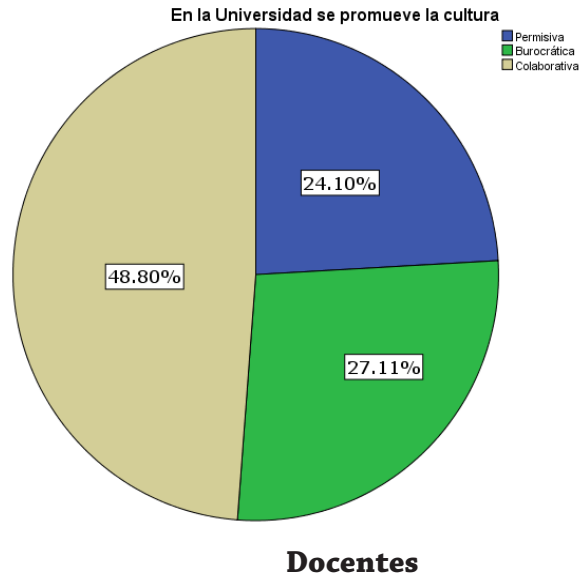


Figura No. 2a. Tipos de cultura. Autoría propia.

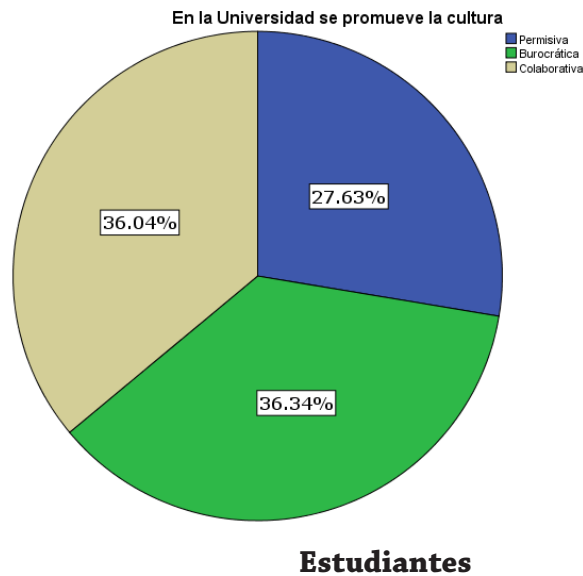


Figura No. 2b. Tipos de cultura. Autoría propia.

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).

Toma de decisiones en la UNAN-Managua

Para la toma de decisiones se identificaron tres órganos: El Rectorado, los Sindicatos y el Consejo Universitario. 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. Por otro lado, los estudiantes valoran que el Rectorado es el órgano máximo de la toma de decisiones.

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. 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). 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.

Valores

Según la percepción de los docentes los valores que ellos identifican claves para promover la cultura emprendedora en la UNAN-Managua son:

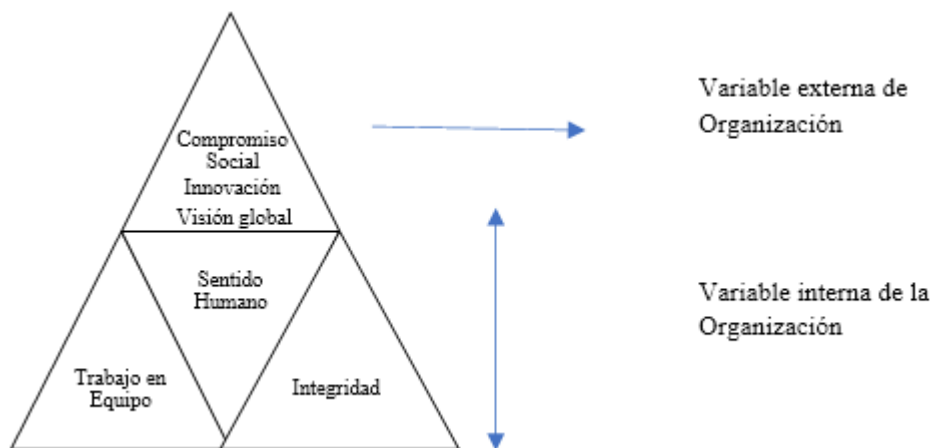


Figura 3. Valores seleccionados, según los docentes, Autoría propia.

En cambio, para los estudiantes establecen:

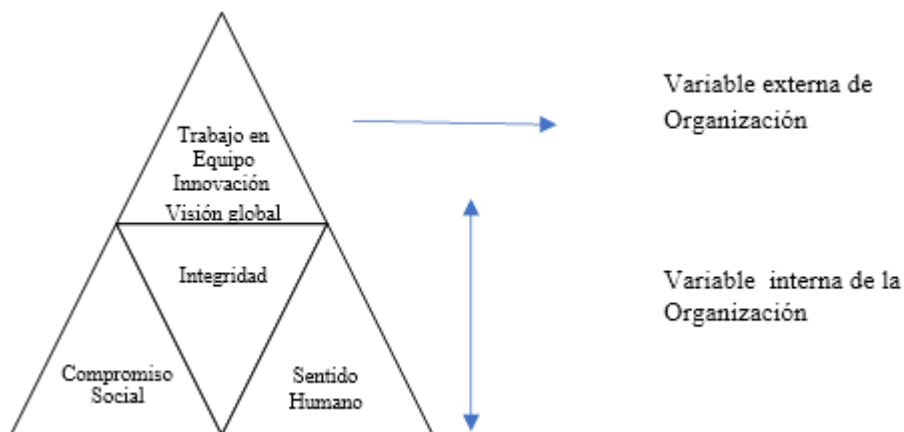


Figura 4. Percepción de los valores, según los estudiantes, Autoría propia.

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).

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: la paz, la equidad, la igualdad, la solidaridad, la ética, la honestidad, la pertinencia y la comunicación.

Recientemente el Consejo Nacional de Universidades aperturó 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. (UNAN-Managua, Maleaños, 2019).

Resultado del objetivo No. 3: Determinar los factores que contribuyen al desarrollo de la cultura emprendedora en la universidad.

Como uno de los factores potenciales es la necesidad de **contribuir a la estabilidad socioeconómica del país**. Otro, 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. También la universidad ha venido aportando a través de **Fondos concursables** las iniciativas de los estudiantes. De igual forma, la existencia de la **Comisión de Innovación y Emprendimiento** es otro de los factores potenciales identificados por los docentes y autoridades. De igual forma, la **integración del emprendimiento al currículo de las asignaturas del eje de investigación** representa 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.

Otro 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. 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

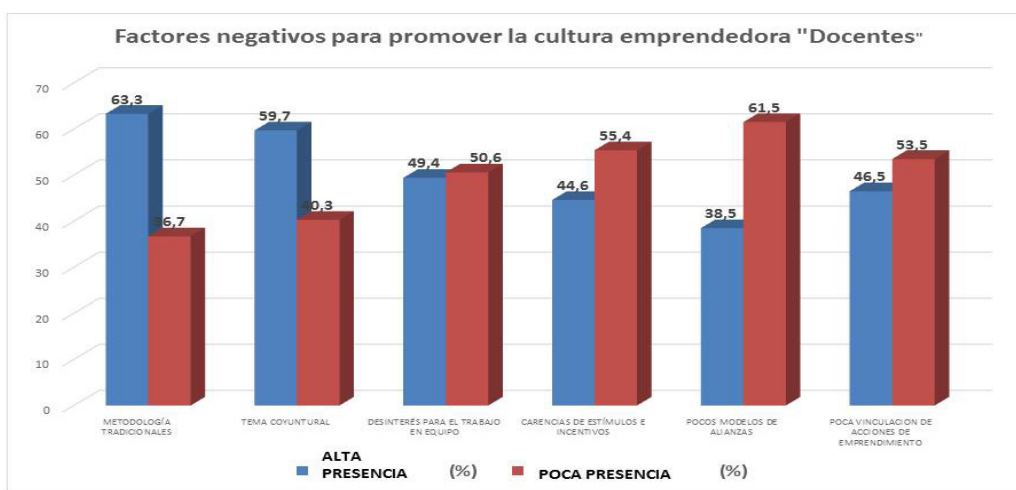
“Educación para Aprender, Empezar, Prosperar”. También se expresó que se desarrollan **ofertas académicas a nivel de posgrado** con el interés de elevar la calidad de formación científica-académica de los profesionales, con énfasis a la creatividad, la innovación y el emprendimiento.

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. También se destacan **las acciones extracurriculares, el asesoramiento de las ideas emprendedoras y otras iniciativas** que desarrolla la UNAN-Managua fueron elementos positivos que se sobresalieron.

Portanto, 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

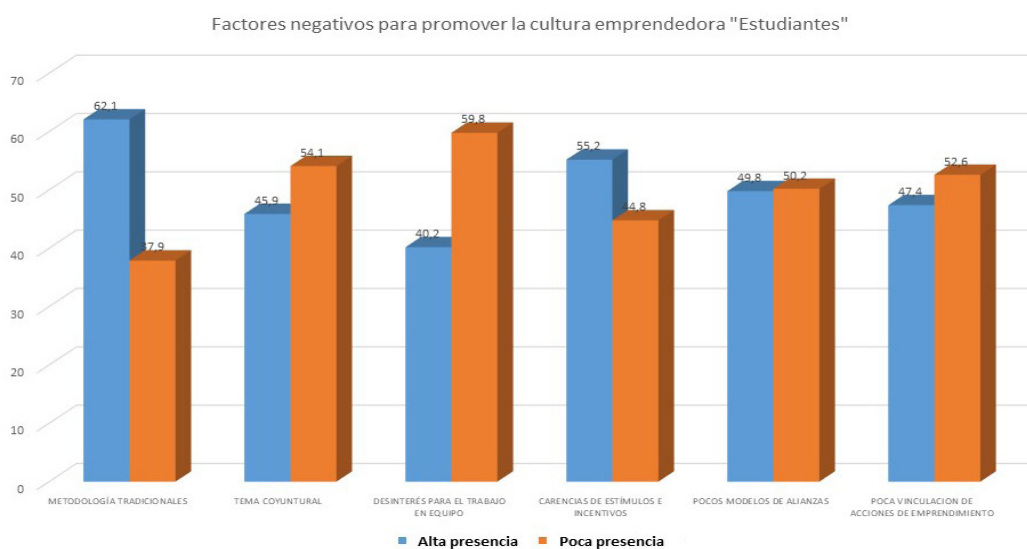
investigar, innovar, crear y emprender sus propios proyectos para transformarlos en nuevas fuentes de empleo, innovando procesos, productos o servicios que resuelven problemas o necesidades de la sociedad (Soto 2012). Como parte de los resultados se pudo constatar que los docentes y autoridades valoran significativamente las acciones desarrolladas por la Universidad los últimos años, sin embargo, es necesario expandirla a todas las Facultades y áreas de la universidad.

Resultados del objetivo No. 4. Identificar los elementos que cambiarían para fortalecer la cultura emprendedora en la universidad



Docentes

Figura No. 5a. Elementos negativos para la promoción de la cultura emprendedora. Autoría propia.



Estudiantes

Figura No. 5b. Elementos negativos para la promoción de la cultura emprendedora. Autoría propia.

Se identificaron los siguientes factores:

- Metodologías tradicionales
- El emprendimiento es concebido como un tema coyuntural.
- Desinterés de trabajar en equipo.
- Poca vinculación a acciones de emprendimiento.
- Carencias de estímulos e incentivos.
- Pocos modelos de alianzas.

Resultados del Objetivo No. 5: Diseñar estrategias que contribuyan al fomento y desarrollo de la cultura emprendedora en la universidad nicaragüense

Las estrategias priorizadas para el desarrollo de una cultura emprendedora fueron:

Tabla 4: Estrategias priorizadas por docentes y estudiantes. Autoría propia.

| Orden de prioridad de las estrategias | Docentes | Estudiantes |
|--|-------------------------------|-------------------------------|
| Primero | Modelos de alianzas | Actividades extracurriculares |
| Segundo | Actividades extracurriculares | Modelos de alianzas |
| Tercero | Formación del profesorado | Estímulos e incentivos |
| Cuarto | Estímulos e incentivos | Plan de concientización |
| Quinto | 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).

CONCLUSIONES

Después de haber realizado la presente investigación se han llegado a las siguientes conclusiones: 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, se sigue concibiendo el emprendimiento como una actividad meramente económica. Por otro lado, asocian la acción de Empezar con la desear 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.

En términos epistemológicos se percibe el desarrollo de 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 influirán los miembros de la organización, sus estructuras, estrategias, sistemas, capacidades, habilidades, estilos, procesos que influirán significativamente en su entorno y ambientes de aprendizaje.

En la toma de decisiones en la UNAN-Managua se cuenta con una normativa que determinan órganos de gobiernos colegiados y unipersonales. En el caso de los docentes el Consejo Universitario. En cambio, 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. Se demanda mayor involucramiento de los gremios de docentes y administrativos.

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.

Se identificaron una serie de factores de motivación que contribuyen al desarrollo de una cultura emprendedora. Dentro de los principales elementos de resistencia que se identificaron en cuanto a 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 de grupos que no quieren cambiar, los que creen que el emprendimiento es una moda y los que están conscientes que se debe cambiar. 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 carrera, así como actividades en el entorno y la integración de las tecnologías para el fomento de la cultura emprendedora.

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 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.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 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>
- Baxter, E. (2009). El reto de educar en valores. Granma, C2.
- Bernal, M. (2014). Competencia emprendedora e identidad personal. Una investigación exploratoria con estudiantes de Educación Secundaria Obligatoria. Revista de Educación, 363. Enero-abril.
- 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>
- Brown, R. (2004). School Culture and Organization: Lessons from Research and Experience. A Background Paper for The Denver Commission on Secondary School Reform.

- Casco, J. (2015) De nini a freelance. Cómo adaptar tu currículum para sobrevivir al cataclismo global del mundo laboral. Liderazgo y Educación. España: Emprendedorex.
- 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
- 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.
- Clinton, O. Longenecker y Neubert Mitchell (2017) Puertas y barreras a la cooperación y al trabajo en equipo. Harvard Deusto.
- Comisión Europea (2015). Entrepreneurship Education. A road to success.
- 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>.
- Galtés Mar (2011) Aventuras de Emprendedores. 57 historias de creatividad y valentía en la empresa. Barcelona, España: Libros de Cabecera S.L.
- Guzmán Vásquez, A., y Trujillo Dávila, M. A. (2008). Emprendimiento social – Revisión de literatura. *Estudios Gerenciales*, 24(109), 105-125.
- Julien, P. (1999). Defining the field of research in entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 16, 165-180.
- Lazzati S. (2015). El Gerente, Estratega y líder del cambio: Más allá de la gestión operativa. Argentina: Ediciones Granica S.A.
- 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.
- Liñan, F. (2004). Intention based models of entrepreneurship education. *Piccola Impresa/Small Business*, 3, 11-35.
- 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-lapaz.odp>

- 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». Mendeive. Revista de Educación, 17(3), 373-392. Epub 02 de septiembre de 2019.
- Montalvo, G. y Plasencia, R. (2015). Comportamiento organizacional, la motivación.
- Extraído: 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.
- Römer, P (1990). "Endogenous technological change". Journal of Political Economy, no 98, pp. 571-602.
- 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.
- 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.
- 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>
- 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.
- 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.