



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN-MANAGUA

## **Facultad Regional Multidisciplinaria, FAREM-Estelí**

Modelo metodológico de fomento de la cultura emprendedora en jóvenes  
universitarios

El ecosistema de emprendimiento de las universidades públicas en Nicaragua

**Tesis para optar**

al grado de

**Doctor en Gestión y Calidad de la Investigación  
Científica**

**Autora**

Vania Lorena Solís Montoya

**Tutora**

Dra. Beverly Estela Castillo Herrera

Estelí, 26 de octubre de 2023





UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN-MANAGUA

FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA, ESTELÍ  
FAREM-ESTELÍ

**ACTA DE CALIFICACIÓN DE TESIS**

Fecha: 26/10/23

Hora: 8:30 a. m.

Nombre del Posgrado: Doctorado en gestión y calidad de la investigación científica

Tema:

Modelo metodológico de fomento de la cultura emprendedora en jóvenes universitarios. El ecosistema de emprendimiento de las universidades públicas en Nicaragua.

Tutor(a): Dra. Beverly Estela Castillo Herrera

**CALIFICACIÓN**

No.	Carné	Apellidos	Nombres	Nota final	Nota cualitativa
1	20815947	Solís Montoya	Vania Lorena	100	Excelente

**COMISIÓN EXAMINADORA**

	Nombres y apellidos	Firma
Presidente(a)	Dr. Jairo Emilio Rojas Meza	
Secretario(a)	Dra. Martha Miurel Suárez Soza	
Vocal	Dra. Damaris Rodríguez Peralta	

Nombre y apellidos del Doctorando	firma
Vania Lorena Solís Montoya	

Dra. Graciela Alejandra Farrach Úbeda  
SECRETARIA DE FACULTAD  
FAREM ESTELI

C.c. Expediente del estudiante



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN-MANAGUA

2023: “SEGUIREMOS AVANZANDO EN VICTORIAS EDUCATIVAS”

Estelí, 2 de octubre de 2023

**Doctores/as Comité Científico Programa de Doctorado en  
Gestión y Calidad de la Investigación Científica  
II cohorte 2020-2023**

Estimados doctores/as:

En mi calidad de tutora, hago constar que se han incorporado todas las mejoras sugeridas por los lectores en el informe final de la tesis doctoral titulada: *Modelo metodológico de fomento de la cultura emprendedora en jóvenes universitarios. El ecosistema de emprendimiento de las universidades públicas en Nicaragua*, realizada por **Vania Lorena Solís Montoya**, y que contiene el suficiente sustento científico-metodológico para ser presentado en el marco del programa de Doctorado en Gestión y Calidad de la Investigación Científica, II cohorte 2020-2023.

Me permito destacar que la doctoranda Vania Lorena Solís Montoya ha demostrado responsabilidad, disciplina, compromiso y disposición para incorporar todas las sugerencias dadas por sus lectores.

Atentamente,

Dra. Beverly Estela Castillo Herrera  
ORCID: 0000-0002-9086-9388

**DEDICATORIA**

A mi madre Mirna, por ser mi apoyo y permanente inspiración;

A mi padre Roger, por su motivación y enseñanzas;

A mi hermano Roger, mi ejemplo de disciplina y constancia;

A mi tutora Beverly, más que mi tutora, mi mentora y amiga.

A mi pareja, por su constante apoyo y amor.

A mis amigas, por su incondicionalidad y cariño.

**AGRADECIMIENTOS**

A todas y cada una de las personas entrevistadas, encuestadas y abordadas, que hicieron posible la realización de investigación, en los distintos tiempos y espacios que abordó el proceso.

A la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, UNAN-Managua, especialmente a la Facultad Regional Multidisciplinaria Estelí, FAREM-Estelí; por su apoyo económico e institucional para la realización del presente estudio.

## Índice de contenido

Índice de tablas .....	IX
Índice de figuras.....	IX
Índice de gráficos.....	X
Listado de Abreviaturas .....	XII
RESUMEN .....	XIV
INTRODUCCIÓN .....	XV
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....	17
1.1 Descripción del problema de investigación .....	17
1.2 Preguntas problema de la investigación.....	30
1.2.1 Pregunta central .....	30
1.2.2 Preguntas específicas .....	31
1.3 Importancia y justificación de la investigación .....	31
CAPÍTULO II: OBJETIVOS.....	36
2.1 Objetivo general.....	36
2.2 Objetivos específicos .....	36
CAPÍTULO III: MARCO TEÓRICO.....	37
3.1 Antecedentes de la investigación .....	37
3.2 Fundamentación epistemológica.....	41
3.3 Referentes teóricos de la investigación.....	44
3.3.1 Instituciones y currículo por competencias.....	44
3.3.2 Acción social y cultura emprendedora.....	59
3.3.3 Teorías y modelos del emprendimiento.....	79
3.4. Desarrollo de las unidades de análisis .....	97
3.4.1 Definición de observables.....	98

3.4.3 Operacionalización de observables por objetivos específicos .....	101
3.4.2 Hipótesis de la investigación .....	104
CAPITULO IV: METODOLOGÍA .....	105
4.1 Tipo de investigación.....	105
4.2 Población y objeto de estudio .....	106
4.3 Método de estudio mixto .....	108
4.3.1 El método de estudio cualitativo.....	109
4.3.2 El método de estudio cuantitativo.....	110
4.4 Técnicas de recolección de datos .....	112
4.5 Operacionalización de variables .....	115
4.6 Fases procedimentales de la investigación .....	121
CAPÍTULO V: DISCUSIÓN DE RESULTADOS .....	131
5.1 El contexto nacional de las políticas públicas enfocadas en el emprendimiento.....	131
5.1.1 Revisión de la planificación nacional de Nicaragua (2005-2021).....	133
5.2 Acciones y experiencias de las universidades en promoción de la cultura emprendedora	149
5.2.1 Primeros pasos de emprendimiento en las universidades públicas.....	150
5.2.2 Transformación curricular por competencias .....	158
5.3 Mapeo del ecosistema de emprendimiento en Nicaragua.....	165
5.3.1 Conceptualización del ecosistema de emprendimiento en Nicaragua .....	165
5.3.2 Componentes del dominio de política.....	167
5.3.3 Componentes del dominio de capital financiero.....	181
5.3.4 Componentes del dominio de soportes y capital humano.....	184
5.3.5 Componentes del dominio de cultura .....	196
5.3.6 Componentes del dominio de mercado.....	202
5.3.7 Una aproximación al ecosistema de emprendimiento en su conjunto .....	204

---

5.4 Las universidades públicas y su interacción con el ecosistema de emprendimiento .....	208
5.4.1 Los centros de innovación abierta de las universidades .....	221
5.5 Influencia del ecosistema en los emprendedores egresados y universitarios .....	230
5.6 Perfil socioeconómico, psicológico y sociológico del joven universitario/egresado emprendedor .....	248
5.6.1 Caracterización de los emprendimientos .....	249
5.6.2 Perfil socioeconómico de los emprendedores.....	252
5.6.3 Perfil de personalidad/psicológico del emprendedor.....	256
5.6.4 Perfil cultural y sociológico .....	265
5.7 Perfil de egresados universitarios emprendedores de éxito .....	273
5.7.1 Caracterización de los emprendimientos .....	273
5.7.2 Patrones familiares y culturales .....	275
5.7.3 Situaciones de vida .....	277
5.7.4 Experiencia emprendedora.....	281
5.8 Prueba de hipótesis del estudio.....	285
5.9 Propuesta de un modelo metodológico de fomento del emprendimiento para jóvenes universitarios.....	288
5.8.1 Enfoques epistemológicos del modelo.....	290
5.8.2 Bases teóricas del modelo.....	295
5.8.3 Premisas del modelo .....	300
5.8.4 Principios básicos del modelo.....	301
5.8.5 Etapas metodológicas del modelo.....	301
5.8.6 La estructura del modelo de fomento del emprendimiento .....	308
5.8.7 Seguimiento y monitoreo del modelo.....	312
CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES .....	315
CAPÍTULO VII. RECOMENDACIONES .....	319

---

CAPÍTULO VIII. BIBLIOGRAFÍA.....	322
CAPÍTULO IX. ANEXOS .....	349
Anexo 1: Validación de instrumentos por expertos.....	349
Anexo 2: Instrumento 2. Entrevista a coordinadores de centros de innovación.....	353
Anexo 3: Instrumento 3. Detalle de reconocimientos enfocados en innovación y emprendimiento por Universidad .....	355
Anexo 4: Instrumento 4. Encuesta.....	358
Anexo 5: Instrumento 5. Entrevista .....	366
Anexo 6: Instrumento 6 Entrevista de Estudio de caso .....	368
Anexo 7. Instrumento 7 Formato de matriz de investigación documental .....	370
Anexo 8. Lista de personas entrevistadas .....	371
Anexo 9. Registro de Mapeo del ecosistema de emprendimiento .....	373
Anexo 10. Consolidado numérico de los principales elementos del ecosistema de emprendimiento. ....	377
Anexo 11. Otros gráficos sobre la caracterización del emprendedor y del emprendimiento .	379



**Índice de tablas**

**Tabla 1** Conceptualización de competencias emprendedoras..... 59

**Tabla 2** Desarrollo de las unidades observables ..... 102

**Tabla 3** Operacionalización de variables de método cuantitativo..... 116

**Tabla 4** Prueba consistencia interna Alpha de Cronbach..... 124

**Tabla 5** Detalle de programas de apoyo a emprendimientos desde 2007 ..... 138

**Tabla 6** Cuadro comparativo del diseño curricular por competencias..... 164

**Tabla 7** Valores familiares adquiridos ..... 276

**Tabla 8** Actividades emprendedoras dentro de la formación académica..... 278

**Tabla 9** Autorreconocimiento de características emprendedoras ..... 282

**Tabla 10** Prueba de independencia de Chi-Square Teste ..... 286

**Tabla 11** Prueba de correlación de Spearman's rho ..... 286

**Tabla 12** Indicadores de seguimiento y monitoreo del modelo ..... 313

**Índice de figuras**

**Figura 1** Elementos del Modelo Triple Hélice..... 91

**Figura 2** Modelo del Ecosistema de Emprendimiento..... 94

**Figura 3** Ecosistema de emprendimiento GEM..... 96

**Figura 4** Línea de tiempo de la planificación gubernamental nacional 2007-2021 ..... 134

**Figura 5** Estructura y superestructura del emprendimiento en Nicaragua..... 140

**Figura 6** Comisión Nacional de Educación de Nicaragua ..... 142

**Figura 7** Ecosistema de emprendimiento de Isenberg ..... 167

**Figura 8** Componentes del dominio de política en Nicaragua..... 168

**Figura 9** Componentes del dominio de capital financiero ..... 183

**Figura 10** Componentes del dominio de soportes y capital humano ..... 185

**Figura 11** Componentes del dominio de cultura..... 198

**Figura 12** Ecosistema del emprendimiento en Nicaragua ..... 204

**Figura 13** Comisión Nacional De Economía Creativa..... 211

**Figura 14** Representación del modelo de Triple Hélice en Nicaragua ..... 217

**Figura 15** Diagrama de dispersión de las variables ..... 287

**Figura 16** Planteamiento del modelo desde el enfoque sistémico ..... 292

<b>Figura 17</b> Competencias emprendedoras .....	298
<b>Figura 18</b> Etapa de diagnóstico de capacidades emprendedoras .....	303
<b>Figura 19</b> Modelo de rasgos personales y la propensión a la creación de empresas Shane (2003) y Hernán Gómez et al (2005).....	304
<b>Figura 20</b> Consolidación del perfil psicológico emprendedor.....	305
<b>Figura 21</b> Modelo de fomento del emprendimiento en estudiantes universitarios .....	311
<b>Figura 22</b> Equipo colegiado de implementación del modelo .....	312

### Índice de gráficos

<b>Gráfico 1</b> Premios obtenidos en competencias de innovación nacionales e internacionales.....	219
<b>Gráfico 2</b> Centros de innovación abierta.....	222
<b>Gráfico 3</b> Participación en programas de emprendimiento.....	230
<b>Gráfico 4</b> Los programas de apoyo al emprendimiento me han servido para: .....	231
<b>Gráfico 5</b> Percepción de desarrollo de los elementos individuales del dominio político .....	234
<b>Gráfico 6</b> Nivel de integración y valoración del dominio de soporte .....	235
<b>Gráfico 7</b> Percepción de desarrollo de los elementos individuales del dominio de recursos humanos .....	237
<b>Gráfico 8</b> Percepción de desarrollo de los elementos individuales del dominio financiero .....	239
<b>Gráfico 9</b> Percepción de desarrollo de los elementos individuales del dominio de mercado ....	241
<b>Gráfico 10</b> Percepción de influencia de los elementos del dominio de cultura en el emprendedor .....	243
<b>Gráfico 11</b> Nivel de desarrollo del ecosistema de emprendimiento según la percepción de los emprendedores .....	244
<b>Gráfico 12</b> Detalle de valoración de competencias.....	246
<b>Gráfico 13</b> Valoración de las competencias emprendedoras consolidado.....	247
<b>Gráfico 14</b> Considero que el ecosistema de emprendimiento ha incidido en el desarrollo de mi cultura emprendedora.....	248
<b>Gráfico 15</b> Enfoque del emprendimiento.....	251
<b>Gráfico 16</b> Formación adicional en emprendimiento .....	254
<b>Gráfico 17</b> Experiencia emprendedora de los jóvenes universitarios y egresados en años .....	255
<b>Gráfico 18</b> Ser emprendedor para mí es: .....	256

---

<b>Gráfico 19</b> Motivación para emprender .....	258
<b>Gráfico 20</b> Atributos personales en la categoría orientación emprendedora .....	260
<b>Gráfico 21</b> Atributos personales en la categoría de innovación.....	262
<b>Gráfico 22</b> Atributos personales en la categoría de anticipación.....	263
<b>Gráfico 23</b> Valoración general de las categorías de atributos personales.....	264
<b>Gráfico 24</b> El modelo ("role model") que me impulsó a emprender .....	266
<b>Gráfico 25</b> El entorno universitario enfocado en apoyo institucional e infraestructura .....	268
<b>Gráfico 26</b> El entorno universitario enfocado competencias emprendedoras.....	269
<b>Gráfico 27</b> El entorno universitario enfocado hacia la cultura emprendedora .....	270
<b>Gráfico 28</b> Calificación del nivel de apoyo de la universidad a mi emprendimiento.....	271
<b>Gráfico 29</b> Dificultades y/o obstáculos para emprender .....	272

**Listado de Abreviaturas**

ACUP: Asociación Catalana de Universidades Públicas

AEP: Aprender, Empezar y Prosperar

ALC: América Latina y el Caribe

BID: Banco Interamericano de Desarrollo

BM: Banco Mundial

CAF: Corporación Andina de Fomento

CEPAL: Comisión Económica para América Latina y el Caribe

CNE: Comisión Nacional de Educación

CNU: Consejo Nacional de Universidades

CONIMIPYME: Consejo de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa

CONIMIPYME: Consejo Nicaragüense de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa

CONYCIT: Consejo Nicaragüense de Ciencia y Tecnología

FAREM-Estelí: Facultad Regional Multidisciplinaria Estelí

FMI: Fondo Monetario Internacional

GEM: Global Entrepreneurship Monitor

GEM: Informe Mundial del Índice Global de Emprendimiento

GRUN: Gobierno de Reconciliación y Unidad Nacional

I+D+i: Investigación, desarrollo e innovación

INATEC: Instituto Nacional Tecnológico

IQS: Instituto Químico de Sarriá

ITESM: Programa Emprendedor del Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey

MEFCCA: Ministerio de Economía, Familiar, Comunitaria, Cooperativa y Asociativa

MIPYMES: micro, pequeña y mediana empresa

OCDE: Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos

ODS: Objetivos de Desarrollo Sostenible

PEEL: ecosistema de la Universidad de Lorena, Francia

PIB: Producto Interno Bruto

PNDH: Plan Nacional de Desarrollo Humano

PNLCPDH: Plan Nacional de Lucha Contra la Pobreza y para el Desarrollo Humano

UALN: Universidad Abierta en Línea

UAM: Universidad Americana

UAM: Universidad Americana

UCEIF: Fundación de la Universidad de Cantabria para el estudio del sector financiero

UNAN-León: Universidad Autónoma de Nicaragua, León

UNAN-Managua: Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua

UNESCO: Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura

UNI: Universidad Nacional de Ingeniería

UPM: Universidad Politécnica de Madrid

URACCAN: Universidad de las Regiones Autónomas de la Costa Caribe Nicaragüense

USAID: Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional

VIDA: ecosistema de la Universidad de Guanajuato, México

## Línea de investigación

Línea ced-1: educación para el desarrollo

Sub línea ced-1.1: los sistemas educativos, sus retos y perspectivas

## RESUMEN

La presente tesis desarrolla el tema de fomento de la cultura emprendedora, cuyo objeto de estudio está centrado en los jóvenes universitarios, y su ecosistema de emprendimiento. El objetivo es el análisis del ecosistema de emprendimiento de los jóvenes, para definir el perfil del emprendedor, que aporte a la formulación de un modelo de fomento de la cultura emprendedora desde las universidades. Se aborda la problemática desde la necesidad de trascendencia que exige la globalización e innovación tecnológica, a las universidades como potenciadoras del emprendimiento. Así como, el cambio de paradigma en la cultura de los jóvenes hacia la creación de emprendimientos que generen empleos, y se gestionen desde la etapa universitaria. La investigación se basa en el paradigma interpretativo, con enfoque fenomenológico, y, metodología mixta. El estudio recopila la gestión de las universidades en el fomento del emprendimiento en los últimos años. Se presenta una aproximación al ecosistema de emprendimiento nacional, siendo los dominios de mayor desarrollo el dominio político, soporte y capital humano; y los dominios con más debilidades el dominio de mercado, capital y cultura. Se esboza el perfil del emprendedor universitario, con una caracterización psicológica, sociológica y económica. El modelo propuesto tiene como bases teóricas la cultura emprendedora, el enfoque por competencias y la innovación abierta; con seis etapas centradas en el individuo, y, un trabajo en tres niveles: nivel personal, nivel institucional y nivel sistémico. Se plantea una conexión directa al ecosistema facilitada por la universidad, con un modelo de enfoque sistémico e integral.

**Palabras clave:** emprendimiento, cultura emprendedora, ecosistema, perfil del emprendedor, universidad.

## SUMMARY

This thesis develops the topic of promoting entrepreneurial culture, whose object of study is focused on young university students, and their entrepreneurship ecosystem. The objective is the analysis of the entrepreneurship ecosystem of young people, to define the profile of the entrepreneur, which contributes to the formulation of a model to promote entrepreneurial culture from universities. The problem is addressed from the need for transcendence that globalization and technological innovation demands, to universities as enhancers of entrepreneurship. As well as, the paradigm shift in the culture of young people towards the creation of ventures that generate jobs, and are managed from the university stage. The research is based on the interpretive paradigm, with a phenomenological approach, and mixed methodology. The study compiles the management of universities in promoting entrepreneurship in recent years. An approach to the national entrepreneurship ecosystem is presented, with the most developed domains being the political domain, support and human capital; and the domains with the most weaknesses, market dominance, capital and culture. The profile of the university entrepreneur is outlined, with a psychological, sociological and economic characterization. The proposed model has as theoretical bases the entrepreneurial culture, the competency-based approach and open innovation; with six stages focused on the individual, and work on three levels: personal level, institutional level and systemic level. A direct connection to the ecosystem facilitated by the university is proposed, with a systemic and comprehensive approach model. **Keywords:** entrepreneurship, entrepreneurial culture, ecosystem, profile of the entrepreneur, university.

## INTRODUCCIÓN

La actividad emprendedora ha surgido como un motor de crecimiento económico a nivel mundial, ganando cada vez mayor relevancia, y, ampliando las perspectivas de generación de empleo, producción y desarrollo. A su vez, se ha establecido como una estrategia clave en la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), y, como un factor proliferante, que va de la mano con los cambios impulsados por la globalización y la aceleración tecnológica.

En Nicaragua, el emprendimiento posee un alto grado de representatividad como base del sustento económico familiar y comunitario; sólo en enero 2023 se establecieron 1 mil 500 nuevos emprendimientos (Murillo, 2023). No obstante, a pesar de su crecimiento, las condiciones de las nuevas iniciativas económicas hacen evidente el retraso en cuanto a inversión, innovación, sostenibilidad y crecimiento, que perpetúan una economía de subsistencia.

El modelo de economía creativa impulsado por el Gobierno de Reconciliación y Unidad Nacional (GRUN), ha institucionalizado la promoción de la cultura emprendedora como una estrategia país desde la planificación nacional. Esto ha significado una conexión sistémica mediante un trabajo interinstitucional y conjunto; que se refleja en la conformación de una serie de subsistemas como el subsistema educativo, productivo, comercial, técnico, tecnológico, entre otros; liderados por ministerios e instituciones gubernamentales, que conforman en su conjunto el ecosistema de emprendimiento.

Las universidades han tomado relevancia en su participación dentro del ecosistema, con la apropiación de nuevas funciones y enfoques educativos en el fomento de la innovación, tecnología, productividad, y, en la búsqueda de la transformación de su entorno de influencia. La apertura al enfoque por competencias centrado en el saber ser y saber hacer, propicia el cambio de mentalidad de los estudiantes universitarios hacia la creación y establecimiento de sus actividades emprendedoras, que se traduzcan directamente en iniciativas de negocios con condiciones de rentabilidad.

Actualmente, Nicaragua cuenta con pocos estudios al respecto al ecosistema de emprendimiento; por lo tanto, la pertinencia de la presente investigación radica en el análisis de los diversos dominios. Se aporta una perspectiva amplia del emprendimiento en nuestro país, y se destaca el papel de la educación superior en dicho ecosistema. Se toma en cuenta la actual transformación curricular por competencias, cuyo elemento clave es “la innovación”, que representa una oportunidad idónea para la inclusión del emprendimiento. Se plantea un análisis centrado en los jóvenes estudiantes y egresados que cuentan con emprendimientos, en la búsqueda de sus necesidades, motivaciones, características y experiencias; que se recogen en la conformación del perfil del emprendedor universitario.

La presente tesis se estructura en nueve capítulos. El capítulo I, plantea el problema y las preguntas que guían la investigación. El capítulo II, presenta los objetivos y la justificación en los que se enmarca el estudio. El capítulo III abarca la sustentación teórica y epistemológica de la investigación, donde se desarrollan las unidades de análisis. El capítulo IV describe el enfoque metodológico y los procedimientos ejecutados para la consecución de los objetivos planteados.

El capítulo V presenta la discusión de los resultados de la investigación, en correspondencia a cada objetivo planteado; y en él se desarrolla la propuesta de modelo metodológico de fomento del emprendimiento. El capítulo VI y VII contiene las conclusiones principales y recomendaciones procedentes de la investigación. Finalmente, los capítulos VIII y IX contienen la bibliografía consultada y los anexos respectivamente.



## CAPÍTULO I: EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

### 1.1 Descripción del problema de investigación

Según el Informe Mundial del Índice Global de Emprendimiento del año 2023, (GEM por sus siglas en inglés), Emiratos Árabes Unidos, Arabia Saudí, Taiwán, India y Holanda, conforman el top cinco de países que reportan las mejores economías para emprender. A nivel regional en Latinoamérica destacan Panamá, Chile, Uruguay, Guatemala y Colombia (GEM, 2023). Nicaragua no aparece en el informe global desde el año 2019 en el que ocupó la posición 119 de 137 países (GEDI Institute, 2019).

El emprendimiento en Nicaragua se ha desempeñado como una fuerza emergente y efectiva, tanto para el crecimiento económico como para atenuar los efectos de las crisis de los años anteriores; tanto del fallido intento de golpe de estado en 2018, como la situación de pandemia del COVID-19 en 2020. Al respecto, durante el 2019 la actividad emprendedora llegó al menos a generar 58,870 nuevos empleos (Murillo, 2019). Según registros del Consejo de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (CONIMIPYME), la representatividad del emprendimiento en la economía del país tiene un peso significativo, pues el 98% de las unidades económicas del país son MiPymes, las cuales producen entre el 80% y 90% de los alimentos del país, generan el 75% del empleo y es la causa principal de la reducción de la pobreza hasta un 24.4% (Cruz, 2019).

En este contexto, la proliferación de emprendimientos ha tomado un mayor auge en los últimos años; sin embargo, continúan siendo iniciativas económicas con características generalmente tradicionales, poco novedosas, y muchas veces informales; que se desarrollan como parte de la economía de subsistencia. Esto supone, que las iniciativas generalmente sean resultado de la necesidad de ingresos de la población, que, con recursos escasos decide emprender actividades productivas sencillas y sin características diferenciadas.

En este contexto, aunque el emprendimiento se sitúa como una base sólida de las economías familiares y locales nicaragüenses; es necesaria una trascendencia del tipo de iniciativas

económicas que se impulsan. Al respecto, el emprendimiento para convertirse en un motor económico sostenido, debe ser de alto impacto, es decir, que posea características de rentabilidad, innovación y generación de empleo. Desde esta perspectiva, se hace necesario un giro alrededor de la competitividad y la generación de ingresos de los nuevos emprendimientos, y, de los emprendimientos ya existentes y establecidos.

Por lo tanto, si el emprendimiento es uno de los principales motores de crecimiento y desarrollo económico a nivel mundial, surgen las ¿cuáles son las políticas y acciones que se han ejecutado en Nicaragua para la promoción del emprendimiento? ¿qué experiencias ha desarrollado el país en el fomento de la actividad emprendedora?

El emprendimiento es un fenómeno social complejo, que pone en relieve muchas aristas para su correcto abordaje, que involucra distintas ópticas y niveles de análisis. Por ejemplo, el nivel personal relacionado a la psicología y aptitud del individuo, los ámbitos colectivos como el familiar y comunitario, y, la esfera cultural y social, entre otros. Esto involucra y articula numerosos elementos, que no permiten abordar el fenómeno emprendedor de manera aislada, sino que exige un enfoque de estudio sistémico.

En la última década, el emprendimiento ha evolucionado, desde una conceptualización individual, a una definición de red y organización, tal y como lo afirma Tuta y Ordoñez (2016):

El término ecosistema del emprendimiento ha cobrado auge en los últimos años. Cuando nos referimos a ellos, en cualquier estudio social realizado alrededor de la cultura del emprendimiento, el desarrollo local y la competitividad, se busca comprender el lugar que cada uno ocupa como individuo, como miembro de una organización y como asociación (pág. 31).

Entre los autores más destacados en el término de ecosistema, Isenberg (2011) en su presentación de Dominios del Ecosistema de Emprendimiento, engloba su estudio en base a seis áreas identificados como dominios que corresponden a: política, cultura, finanzas, capital humano, servicio y mercado. Estos dominios están enfocados como una cadena de interconexión, interacción y cooperación, que pueden impulsar o desincentivar la cultura emprendedora. Esto, destaca la importancia del contexto como influencia directa en el individuo y su decisión de emprender.

En otras palabras, el entorno se convierte en fuente de estimulación a la acción de emprender, como plantean Lederman *et al.*, (2014, pág. 1):

Aunque gran parte de la actividad emprendedora descansa sobre el emprendedor como creador e impulsor de la actividad, la importancia del entorno y la cultura, son vitales en el desarrollo tanto de su idea como de su actividad. Cuando el entorno es propicio, los emprendedores se arriesgan e invierten en innovación y así estimulan la productividad.

La acción de emprender, infiere entonces cierto poder del entorno como un elemento que incide en la facilidad o limitación de la actividad misma. Esto, se ve reflejado en cómo las capacidades y elementos desarrollados determinan la actividad emprendedora. En este caso, los países desarrollados cuentan con entornos más favorables y propicios para el impulso del emprendimiento, y por ende son emprendimientos con mayor impacto.

A nivel regional, el emprendimiento posee severas limitantes estructurales. La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) junto con la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) y la Corporación Andina de Fomento (CAF), al respecto establecen:

América Latina y el Caribe (ALC) tiene pocos emprendedores de alto nivel y muchos emprendedores de subsistencia. La prevalencia de trabajadores por cuenta propia entre los jóvenes (16%) es casi el triple de la prevalencia en la OCDE (6%). Solo el 13% de los jóvenes empresarios de la región posee educación terciaria, frente a un 33% en las economías de la OCDE (OCDE, CEPAL, y, CAF, 2016, pág. 18).

Las consecuencias, se ven reflejadas en el débil desarrollo de las iniciativas económicas, poca generación de empleo y en las bajas tasas de crecimiento de la región. Como lo indica Lederman *et. al.*, (2014, pág. 3)

Existe una brecha sustancial y crónica en términos de innovación entre Latinoamérica y el Caribe (ALC) y los países y regiones comparables. Esta brecha existe no sólo en el ámbito de la I+D y las patentes, sino también en el contexto de la innovación de productos y procesos; además, la sufren las empresas grandes y pequeñas por igual.

Los anteriores planteamientos, tienen relevantes implicaciones para la economía y la educación superior latinoamericana. En primer lugar, las personas emprendedoras en su mayoría no poseen educación terciaria, por lo tanto, sus emprendimientos obedecen a oportunidades tradicionales, con bajos recursos financieros, que permiten un autoempleo o empleos de subsistencia. En segundo

lugar, los jóvenes universitarios en su mayoría no están emprendiendo, ni creando iniciativas económicas acordes a sus niveles de conocimiento y competencias adquiridas. En tercer lugar, la educación superior se está quedando atrás en materia de fomento de la cultura emprendedora en ALC, tanto en la formación académica, como en la promoción de espacios, recursos y metodologías que impulsen la acción emprendedora.

Las universidades como principales impulsoras de la I+D+i (investigación, desarrollo e innovación), producción de patentes, y desarrollo de competencias en las nuevas generaciones; representan, una pieza fundamental en el cambio de paradigma hacia fomento de la cultura emprendedora. Bajo esta perspectiva, ya no sólo se les considera a las universidades como fuente de información y conocimiento; sino como productora de ideas novedosas, tecnologías y herramientas, que contribuyan con soluciones a las problemáticas del entorno.

Como señala Varela (2004) “la misión de la educación del siglo XXI es la de líderes empresariales, a diferencia de la educación del siglo pasado, que se concentraba en la formación de funcionarios o empleados empresariales” (como se citó en Hidalgo, 2014, pág. 49). Se indica entonces, la formación de una cultura de profesionales creadores de iniciativas económicas innovadoras y rentables, que trae consigo alcances profundos en el cambio de mentalidad.

Por ejemplo, un cambio de mentalidad de la tradicionalista-asalariada hacia la innovadora-emprendedora, que dé como resultado la materialización de iniciativas de negocios propios, competitivos e innovadores, que tengan su origen desde la etapa universitaria.

De ahí la importancia de formar emprendedores que serán capaces de identificar oportunidades, analizar recursos y evaluar ideas para implementar proyectos que se concreten en nuevos negocios; e innovar o reinventar negocios existentes que se encuentren en etapa de estabilización por lo que estará preparado para trabajar en sus propias empresas jurídicas y en áreas gerenciales de cualquier ámbito (Hidalgo, 2014, pág. 47).

En este contexto, la problemática identificada implica que los jóvenes que sí poseen los conocimientos y herramientas para crear emprendimientos de alto impacto, en este caso los universitarios, no están emprendiendo. Esto, puede deberse a la falta de promoción de la cultura emprendedora, la falta de espacios activos de promoción y de formación en temas de emprendimiento.

En Nicaragua, las oportunidades para la creación de emprendimientos son latentes y están institucionalizadas desde la planificación nacional. La economía creativa, ha sido el modelo adoptado y promovido por el Gobierno de Reconciliación y Unidad Nacional (GRUN), en un proceso que inició con la creación del Ministerio de Economía Familiar, Comunitaria, Cooperativa y Asociativa (MEFFCA) en la Ley n°840 (2012); y fue implementándose de manera paulatina, con la posterior creación de la Secretaría de Economía Creativa y Naranja, adscrita a la Presidencia de la República, según el decreto presidencial n°06-2021.

En consecuencia, se evidencia un marco institucional, alineado y dirigido a la promoción del emprendimiento en el país, pues el modelo de economía creativa ha impulsado una serie de acciones como: programas y proyectos, capacitaciones, apertura de concursos nacionales e internacionales, plataformas digitales, entre otros; que han destacado a las universidades como actores relevantes en el ecosistema. En este particular, las universidades se han integrado al modelo de economía creativa como una fuente de apoyo y asesoría, en conjunto con otros elementos del ecosistema.

Si bien es cierto, es destacado que las universidades fomentan espacios y programas en pro de la innovación y la investigación científica; no se refleja una trascendencia hacia la formación académica para el emprendimiento. Ahora bien, el emprendimiento que se genere desde la educación superior, debe responder a un emprendimiento innovador y de alto impacto, que genere empleo y riqueza; en caso contrario, se estaría perpetuando el emprendimiento de subsistencia y el subempleo.

En consecuencia, es válido aclarar que, no significa que las universidades no están siendo partícipes del modelo de economía creativa impulsado por el GRUN, o que no tengan espacios de promoción del emprendimiento. Si no, que es indispensable revisar el papel que están desempeñando en el ecosistema de emprendimiento, que puede, no estar enfocado en una atención directa y adecuada a los emprendimientos de los estudiantes o a sus ideas emprendedoras.

Al respecto, se hace necesario indagar que tipo de recursos y capacidades han desarrollado las universidades en temas de emprendimiento, cómo se ha gestionado y qué resultados se han obtenido de los esfuerzos realizados. Esto indica, de qué manera las universidades mediante sus funciones sustantivas de docencia, investigación, extensión e internacionalización, han insertado o no, la promoción del emprendimiento.

En términos del ecosistema de emprendimiento, las universidades son espacios de convergencia e interacción con otros actores, por lo cual, su desempeño puede dinamizar y acelerar procesos y transformaciones en su entorno de influencia. Esto refleja una importancia sustantiva del papel de las universidades en el funcionamiento y éxito, tanto del ecosistema como de la transformación de sus realidades.

En consecuencia, continúan las interrogantes, ¿de qué manera las universidades han gestionado la promoción del emprendimiento? ¿cómo participan las universidades en el ecosistema de emprendimiento de Nicaragua?

“La cultura emprendedora se define como una forma de pensar, razonar y actuar, vinculada a la búsqueda de una oportunidad de negocio, que puede dar como resultado la creación, mejora, realización y renovación de valor” (Hernández & Arano, 2015, pág. 36). En este sentido, la cultura emprendedora es el eslabón a propiciar e impulsar para la trascendencia de la acción emprendedora.

En concordancia, la apertura a una cultura emprendedora es lo que provee impulso, promoción y fomento del emprendimiento desde los espacios cotidianos, propios y locales de los estudiantes universitarios. Es la cultura emprendedora, la que permite canalizar las necesidades, problemáticas y particularidades del entorno; hacia la puesta en práctica de los conocimientos, competencias, investigación e innovación, de manera aplicada a transformar la realidad. Por lo cual, la ausencia de la cultura emprendedora puede causar no sólo la escasa apertura de nuevos negocios, sino la falta de crecimiento de los negocios ya existentes, afectando su condición de sostenibilidad.

Cabe destacar que no sólo importa la cantidad de negocios nuevos que se apertura, sino, su condición de establecerse en su nicho de mercado con pautas de crecimiento y sostenibilidad. Por ejemplo, la falta de cultura emprendedora en un negocio puede visualizarse desde la falta de innovación, reinención, planificación y ausencia de competitividad y mejora continua, lo que se traduce en el cierre del negocio.

Por lo tanto, la formación y desarrollo de la cultura de emprendimiento supondría la incorporación de habilidades y destrezas que permiten introducir procesos de creación e innovación en el campo empresarial (Hidalgo, 2014). La cultura emprendedora es un proceso que necesita una responsabilidad compartida entre los elementos del ecosistema de emprendimiento. Esto se traduce, en que los problemas como la baja calidad, productividad y competitividad de las iniciativas emprendedoras, encuentren su respuesta en la promoción de la cultura emprendedora, que les brinde las herramientas necesarias para la trascendencia de los emprendimientos.

Por consiguiente, un bajo nivel de desarrollo de una cultura emprendedora, puede traer consecuencias importantes a largo plazo. Por ejemplo, la poca creación de nuevas iniciativas económicas, y, el estancamiento de los emprendimientos; que, en este caso, quedan reducidos a la economía de subsistencia, y, no tienen efecto multiplicador que se traduzca en generación de empleo e ingresos. Como lo afirma el Lederman, et. al., (2014, pág. 2):

La transición del autoempleo al empleo asalariado tiene arte y parte en el proceso del desarrollo, en el que los emprendedores juegan un papel clave. Normalmente, detrás de las empresas más dinámicas y productivas —aquellas que innovan, cuya producción se expande y cuyo ritmo de creación de empleo es relativamente alto— hay emprendedores creativos.

Lederman y otros autores, realizan énfasis en el sujeto emprendedor, como activador de cambio y de transformación. Es importante acotar, acerca del término emprendedor, las conceptualizaciones suelen ser numerosas y amplias; por lo tanto, no existe consenso alguno, sobre lo que realmente implica ser un emprendedor. No obstante, la variedad conceptual, permite una pluralidad de perspectivas del tema del emprendimiento desde el punto de vista multidisciplinario.

A lo largo de su estudio, la conceptualización del individuo emprendedor ha dado pautas a diversas interrogantes como ¿el emprendedor nace o se hace? ¿qué características poseen los

emprendedores? Para el estudio de la acción emprendedora, es imprescindible una caracterización del individuo emprendedor. Se retoma Lederman, et. al., (2014, pág. 1):

Los emprendedores juegan un papel crucial en la transformación de las sociedades de ingresos bajos caracterizadas por la productividad reducida y, a menudo, por el autoempleo de subsistencia, en economías dinámicas caracterizadas por la innovación y el aumento del número de trabajadores bien remunerados.

En efecto, es importante establecer que la caracterización del emprendedor debe responder a la realidad y particularidad del entorno de estudio. En los países en vías de desarrollo, la caracterización del emprendedor, al igual que muchas de las teorías y conocimiento, son importados de manera directa de las academias occidentales; y, trasladadas hacia los espacios académicos, políticos, sociales, económicos y culturales de los demás países. En este sentido, el problema en sí no es la validez o no del conocimiento; sino que muchas veces no se toman en cuenta, las características propias y particulares de las regiones. Lo anterior, no implica que no existan similitudes a nivel internacional; sino, que el emprendedor y el emprendimiento, deben ser abordados desde las características propias del entorno de estudio.

Al respecto, en Nicaragua no está documentado un perfil adecuado a las particularidades de los jóvenes universitarios que deciden emprender; que denote sus motivaciones, intereses, aptitudes, habilidades y experiencias. De manera, que se hace necesaria la identificación de características personales, habilidades, actitudes y aptitudes, propias de la personalidad del emprendedor. Como lo afirma Pereira (2007), hoy no es posible identificar el perfil psicológico del emprendedor, de manera que sea reproducible. Lo que han permitido identificar algunas investigaciones son ciertas características personales, no exclusivas del emprendedor, pero sí presentes, como la necesidad de logro, la disposición a asumir riesgos, entre otros.

Elementos como la motivación y experiencia del joven emprendedor, brindan pautas vitales y pertinentes, acerca de lo que necesita un ecosistema del emprendimiento para facilitar la creación e inserción de emprendedores de manera exitosa al ecosistema. Como lo expone Hidalgo “conocer los motivos principales que lo llevan a la realización de ideas de negocio y a su vez identificar las mayores fortalezas para que sean aplicadas en la preparación de su proyecto” (2014, pág. 48). El perfil del emprendedor proporciona elementos adecuados a las características particulares de los



sujetos, que brinden elementos para la construcción de una metodología ajustada a sus necesidades, que desarrolle competencias propias de emprendimiento.

Por ello, el desconocimiento del perfil del emprendedor universitario, atendiendo a las características propias y particulares, propicia el poco aprovechamiento de los jóvenes con alto potencial creativo y emprendedor. La falta de un instrumento y/o metodología que permita identificar, potencializar y desarrollar sus habilidades emprendedoras, de la misma manera que se trabajan las competencias específicas propias de su profesionalización; permite que muchas veces su potencial se limite a ideas y pensamientos, que no se materialicen ni establezcan en al menos un proyecto personal.

En Nicaragua, como parte de la mejora continua en materia de educación, a partir del 2020 se ha implementado un cambio en el modelo de la educación superior con el enfoque por competencias, centrado en el saber ser y saber hacer. Este enfoque, responde a la necesidad de la conexión del profesional con las problemáticas reales del entorno, su contextualización, apropiación y solución desde la óptica real y de pertinencia.

El currículo por competencias, según la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), plantea que “un currículo orientado por competencias, el perfil de un educando al finalizar su educación escolar sirve para especificar los tipos de situaciones que los estudiantes tienen que ser capaces de resolver de forma eficaz al final de su educación” (2020, párr.2).

Como lo indica Jonnaert *et al.*, “La elección de la competencia como principio organizador del curriculum es una forma de trasladar la vida real al aula” (como se citó en UNESCO, 2020, párr.3). Por lo tanto, el reto con este nuevo modelo de educación superior exige la contextualización del conocimiento, y el aprendizaje basado en el saber haciendo; donde el estudiante debe demostrar que posee la capacidad de solucionar problemas propios de su profesión.

Lo anterior, implica una transversalización de la creatividad, y, por ende, de la innovación como parte fundamental, que brinda una oportunidad de vinculación con el fomento del emprendimiento.

Sin embargo, es pertinente aclarar que la promoción de la innovación no conlleva de manera directa al fomento del emprendimiento; es decir, desde la universidad se puede promover la innovación, crear ideas, pero se puede quedar en un ejercicio académico, y no existen condiciones para que éstas tengan trascendencia, ni oportunidades de su materialización.

Es este aspecto, la falta de información y seguimiento por parte de las universidades de los jóvenes que sí están desarrollando acciones de emprendimiento de manera personal e individual; implica que no cuentan con un espacio específico para jóvenes. De igual manera, hace falta una la caracterización del emprendimiento universitario, atendiendo a sus fortalezas y debilidades, para que se incluya desde los diferentes componentes académicos, y así aprovechar las oportunidades que brinda el currículo por competencias. Por lo que, se hace necesario que la universidad diseñe e implemente una metodología que permita que la educación superior garantice espacios y acciones directas hacia la proliferación del emprendimiento, que se procure sea una competencia de alto impacto desde la formación universitaria.

La investigación se centra en los jóvenes estudiantes y egresados de las universidades públicas de Nicaragua que cuentan con emprendimientos, en la búsqueda de sus necesidades, motivaciones, características y experiencias. De manera que, se faciliten elementos para la construcción de un modelo adecuado y acorde a las necesidades de promoción y fomento de una cultura emprendedora para las instituciones de educación superior. Lo que incide no sólo en la transformación de la mentalidad universitaria; sino en la formación del pensamiento independiente tanto económica como social. Esto permitirá facilitar procesos de empoderamiento a los jóvenes impulsando su desarrollo personal, económico y cultural, como parte indispensable en su etapa de formación profesional.

Los estudios al respecto del ecosistema en el país son incipientes, lo que abona al desconocimiento de sus estructuras, recursos, capacidades, y, demás elementos. Esto propicia, que no se tenga una perspectiva amplia del emprendimiento, y dificulta la retroalimentación a las políticas, poca contribución a la mejora continua, y, el enfoque de procesos hacia donde se debe continuar para lograr la trascendencia del emprendimiento en el país.

## **Emprendimiento y educación superior en Nicaragua**

En materia educativa el fomento de la innovación ha representado una de las estrategias fundamentales en Nicaragua por parte del GRUN. Esto, se ve reflejado en las políticas públicas contenidas en el documento del Plan Nacional de Desarrollo Humano (PNDH) en sus tres ediciones - (2007-2012), (2012-2016) y (2017-2021). En ellos, se ha definido una directriz clara de trabajo hacia el impulso de la educación técnica, tecnológica y creativa, en los diferentes niveles educativos.

De igual manera, el Plan Nacional de Lucha Contra la Pobreza y para el Desarrollo Humano (PNLCPDH 2021-2026), contempla el emprendimiento como componente principal del modelo de economía creativa; con énfasis en trabajos familiares, comunitarios, y, de naturaleza asociativa. A su vez, manifiesta la concepción de la generación de productos y servicios, con innovación y tecnología, que generen empleo, ingresos, propiedad intelectual y sean aptos para el mercado internacional (GRUN, 2021).

En los últimos años, el gobierno ha creado, implementado y dinamizado el tema del emprendimiento, como lo indican los lineamientos principales de su política pública: “Fomento del buen uso de la tecnología educativa, para la creatividad, la innovación y el emprendimiento” (GRUN, 2018, pág. 6).

Al respecto, destacan iniciativas importantes en la ejecución de programas específicos, como: el programa del Bono Productivo Alimentario Hambre Cero, programa de financiamiento Usura Cero, proyectos en fomento del cooperativismo y fortalecimiento de las MiPymes; así como, el modelo multiplataformas, entre las cuales destacan: Nicaragua Diseña, Nicaragua Emprende; Espacios de capacitación y tecnificación como el Consejo Nicaragüense de Ciencia y Tecnología (CONYCIT), Instituto Nacional Tecnológico (INATEC) y por supuesto la partida presupuestaria para la educación superior en las universidades públicas y subvencionadas (GRUN, 2018).

Del mismo modo, se han impulsado iniciativas que abonan al ecosistema de emprendimiento, como el festival tecnológico Hackathon Nicaragua que se concibe como una plataforma digital

con el objetivo de desarrollar proyectos tecnológicos con alto valor social a fin de promover la creatividad digital en los jóvenes nicaragüenses (Hackaton Nicaragua, 2020). A su vez, la participación en la plataforma internacional del Rally Latinoamericano de Innovación que permite a los participantes presentar propuestas de solución a retos o problemas reales que enfrentan las sociedades (Ortega, 2019).

En el ámbito de la educación superior, se registran algunos programas universitarios de fomento de creación de empresas tanto en universidades públicas como privadas. Entre los más destacados, el Programa Emprendedores de la Universidad Americana (UAM), una de las universidades privadas más importantes en Nicaragua, quien adopta por transferencia el modelo del Programa Emprendedor del Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey de México (ITESM), adaptándolo a la realidad académica y socioeconómica propia de la región (UAM, 2020).

En cuanto a los esfuerzos desde las universidades públicas, han surgido importantes iniciativas, como formar parte importante en la conformación de la Comisión Nacional de Educación (CNE), el impulso de redes académicas, como la Red de Docentes Mentores, Red de Docentes Extensionistas y Red de Docentes Investigadores (Romero, Gago, & Villanueva, 2021).

Estas iniciativas demuestran los esfuerzos desde la política pública del GRUN por proveer un correcto impulso del emprendimiento desde múltiples aristas. Sin embargo, desde el punto de vista sistémico, no se recogen aún los avances logrados en el ecosistema actual de emprendimiento en el país. A su vez, se carece de sistematización de las etapas, pasos y avances, que han nutrido dicho ecosistema, sin perder el enfoque colaborativo y asociativo, propios del modelo de gobierno.

En los últimos años, el papel de las universidades ha tomado un giro protagónico en el modelo de economía creativa, referido a la conexión de elementos y áreas de trabajo productivos, convergiendo y fluyendo con las instituciones educativas. De manera particular, ha significado ampliar su misión, e ir más allá de la transferencia de conocimiento, y, que, implica asumir el reto que tienen los jóvenes por ser los principales protagonistas del desarrollo, con una mentalidad propositiva e innovadora, esto coincide con el cambio de currículo por competencias.

Hasta el momento, las implicaciones de la formación universitaria en emprendimiento han sido muy limitadas, y debe ser una de las responsabilidades más sustanciales para la superación de las limitantes estructurales del país; puesto que los emprendimientos incubados y desarrollados desde la etapa universitaria deberán ser de alto impacto, así se preparan a los jóvenes para ser generadores de empleos. Elementos como la dotación de herramientas específicas en manejo de negocios, la divulgación de experiencias exitosas, y, el acercamiento a las iniciativas comunitarias emprendedoras locales, suponen estrategias importantes para la promoción de la cultura emprendedora.

De la misma manera, es la formación académica misma, la que podría abonar al problema de la sostenibilidad de los emprendimientos, con su participación en elementos claves como adaptación al cambio, creatividad, investigación aplicada y resolución de problemas, propios del contexto de las iniciativas económicas. El aporte de los estudiantes universitarios en la formulación, ejecución y fortalecimiento de emprendimientos, representaría un foco importante de desarrollo de las comunidades, localidades y regiones del país, propiciando también la realización personal, profesional y económica de las familias y los entornos involucrados.

No obstante, se debe hacer énfasis en que actualmente el emprendimiento carece de un enfoque sistémico, multidisciplinario, y, de procesos:

El emprendimiento va mucho más allá del enfoque universitario; un enfoque de emprendimiento debe ser amplio y que incluya distintos instrumentos acrecentará la productividad y la equidad. Se requiere un apoyo multidimensional y más completo, más allá del microcrédito, y que incluya instrumentos de financiamiento más adaptados a las necesidades de los jóvenes empresarios, con requisitos más flexibles en materia de historial crediticio, garantías y riesgos (OCDE, CEPAL, y, CAF, 2016, pág. 18).

Por lo tanto, se hace necesaria la visualización de los avances en el ecosistema de emprendimiento en Nicaragua, el cual responda hasta donde se han canalizado los esfuerzos, logros obtenidos, y, como la comunidad universitaria se ha insertado en el ecosistema. Bajo esta premisa, se debe revisar el trabajo de las universidades en materia de emprendimiento; que abarque no sólo el fomento, sino la conexión, articulación y aprovechamiento de oportunidades, que favorezcan el ecosistema en su totalidad. Como indica Lederman *et al.*:

No basta con trasladar el énfasis de las empresas pequeñas a las jóvenes, pues también es necesario comprender mejor cuales son las características que permiten a las empresas jóvenes de todos los tamaños sobrevivir y crecer en las economías de mercado. La coordinación de los esfuerzos con el sector privado, el aprovechamiento de la capacidad de criba de los agentes privados y el uso de acuerdos de riesgo compartido para ajustar los incentivos pueden ayudar a los gobiernos a identificar a las empresas merecedoras del respaldo del sector público (2014, pág. 8).

En la actualidad, el emprendimiento de micro y pequeños negocios, es una fuente de subempleo y autoempleo, lo cual contribuye a la perpetuación de una economía de subsistencia, tradicionalista, con poca innovación y falta de solidez. Por ello, se hace indispensable que desde las universidades se formen profesionales con la necesidad de trascender en la actividad emprendedora, hacia emprendimientos de alto impacto, que conlleven componentes de sostenibilidad y proyección; que exige el involucramiento activo de las universidades en la acción y promoción de la cultura emprendedora, que resulte en la incubación de emprendimientos, desde que el joven está estudiando, para que causen impactos positivos y tangibles en su entorno.

En la misma línea, el impulso y potenciación de los emprendimientos requiere un apoyo y acompañamiento de los demás actores del ecosistema de emprendimiento; no obstante, es posible que los mismos emprendedores no conozcan ni identifiquen los elementos del ecosistema que pueden aportarles perspectivas de crecimiento y desarrollo. Por esta razón, es necesaria la identificación, conocimiento y apropiación del emprendedor en su ecosistema; que posibilite ese salto cuantitativo y cualitativo que se necesita en la trascendencia al emprendimiento de alto impacto.

## **1.2 Preguntas problema de la investigación**

A partir de la descripción del problema se ha delimitado una ruta-crítica de preguntas problemas que delimitan esta investigación.

### **1.2.1 Pregunta central**

¿Cómo funcionan los elementos del ecosistema del emprendimiento de los jóvenes universitarios, que definen su perfil emprendedor, y, que aporten a un modelo metodológico de fomento de la cultura emprendedora?

### 1.2.2 Preguntas específicas

1. ¿Cuáles son las principales políticas, acciones y experiencias de promoción del emprendimiento que han ejecutado las universidades públicas en Nicaragua en el período 2018-2020?
2. ¿Cómo funciona el enfoque por competencias en las universidades públicas, y cómo abona al fomento de la cultura emprendedora?
3. ¿De qué manera encuentran insertas las universidades en el fomento del emprendimiento desde la estrategia país del modelo de economía creativa?
4. ¿Cómo funcionan los elementos del ecosistema de emprendimiento en Nicaragua?
5. ¿De qué manera los elementos del ecosistema inciden en la definición de la cultura emprendedora de los jóvenes universitarios?
6. ¿Cuáles son las características desde el punto de vista cultural, económico y de personalidad, que poseen los jóvenes que desarrollan acciones de emprendimiento en las universidades de Nicaragua?
7. ¿Cuáles son los componentes fundamentales de un modelo metodológico que garantice la coherencia entre el perfil y las acciones que fomenten la cultura emprendedora en los jóvenes universitarios de Nicaragua?

### 1.3 Importancia y justificación de la investigación

La economía creativa es el modelo adoptado y promovido por el GRUN para el impulso del emprendimiento en Nicaragua, que se ha traducido en la promoción de iniciativas económicas que combinan cultura, tecnología e innovación. Los programas y proyectos ejecutados como parte del impulso de la cultura emprendedora, han facilitado recursos para el establecimiento de nuevas iniciativas económicas; interconectando a los protagonistas con los demás actores institucionales de apoyo como lo son las universidades, ministerios, centros técnicos, entre otros. Esto evidencia, el modelo y la estrategia de cogobierno interinstitucional y colaborativo, lo que ha permitido la

unión de esfuerzos desde distintas aristas y áreas de trabajo, que actualmente conforman el ecosistema de emprendimiento.

Sin embargo, para una correcta promoción del emprendimiento, es necesario que los generadores de políticas públicas, instituciones, academia e industria, conozcan a los emprendedores y los tipos de negocios que establecen. Así como, una exploración de cómo se están ejecutando las acciones desde la estrategia país, y, el rol de cada uno de los actores. De manera que dicho conocimiento, permita retroalimentar, aprovechar y potencializar las oportunidades del entorno emprendedor.

Al respecto, Nicaragua cuenta con pocos estudios referidos al emprendimiento nacional y su enfoque de ecosistema, por lo cual, esta investigación se considera un referente sobre la temática. Es aún incipiente la información respecto al trabajo de las universidades en su participación en el ecosistema, y a las nuevas funciones de promoción de la innovación y el emprendimiento. Lo que implica también, poca documentación acerca del individuo emprendedor universitario, que atienda sus características particulares en solicitud a su perfil específico.

El aporte teórico de la investigación se basa en el mapeo y la descripción del ecosistema de emprendimiento en Nicaragua, esbozado bajo el modelo de Isenberg (2011), que enlista los elementos principales de cada uno de los dominios del ecosistema. Esto permite, visualizar, en su conjunto, la aproximación al ecosistema de emprendimiento nacional, y el establecimiento de las relaciones pertinentes entre cada uno de los actores.

A su vez, se aporta a la teoría, el perfil del emprendedor universitario, basado en las teorías psicológica, económica y sociológica. Esto, establecer un perfil desde las particularidades locales de los sujetos de estudio, lo que implica una base de información que debe retomarse para la retroalimentación de algunos programas y proyectos actuales, destinados a la juventud universitaria.

El aporte metodológico de la investigación se muestra en el modelo metodológico de fomento del emprendimiento para jóvenes universitarios, el cual, permite desde una visión sistémica,



integral y multidisciplinar; una ruta de trabajo para el establecimiento de la cultura emprendedora en las universidades, que pueda aportar resultados medibles y tangibles en el mediano plazo.

El enfoque sistémico de la investigación permite reconocer a una serie de instituciones y actores tanto públicos como privados, entre los cuales destacan el Gobierno de Nicaragua, MEFCCA, Secretaría de Economía Creativa, CNU, universidades, sector privado, subsistema educativo básico y técnico, principalmente.

El estudio revela elementos que pueden ser retomados por el Gobierno de Nicaragua, para la mejora de las políticas públicas vigentes, en cuanto a su actualización y retroalimentación. De igual manera, presenta un reconocimiento de los espacios de gestión, coordinación y concertación de objetivos, que pueden potenciar y maximizar resultados en el ecosistema de emprendimiento. Así mismo, representa una sistematización del estado de cada dominio del ecosistema de emprendimiento, que permita identificar los puntos débiles a reforzar y consolidar desde su gestión.

De igual manera, es de utilidad para la Secretaría de Economía Creativa, con la información que presenta sobre la conexión e interacción de los actores involucrados en el ecosistema; y la revisión de su desempeño como catalizador en la organización, planificación y ejecución de las directrices conjuntas. A su vez, identifica las estrategias utilizadas que permitan valorar su redireccionamiento y/o ampliación, hacia los subsistemas educativos básico, técnico y universitario.

La investigación contribuye porque aporta con una visión importante del emprendimiento, para el MEFCCA, que es la institución encargada de la atención a protagonistas emprendedores, la que pueden retomar para valorar la ampliación de sus grupos meta hacia la comunidad universitaria. Al respecto, se brinda una descripción de sus programas y proyectos ejecutados, que permite una revisión de sus estrategias y direccionamiento. A su vez, se explora su conexión actual con las universidades; de manera que se puedan potenciar tanto las relaciones como sus estrategias conjuntas, de manera que las capacidades desarrolladas por las universidades sean de total provecho para la institución.

Destaca la utilidad de la investigación para el subsistema de educación superior, regido por el CNU, órgano que tiene la competencia para implementar el modelo metodológico propuesto. Se constituye como una herramienta donde se traza una ruta que puede ser implementada en cada una de las universidades, de tal manera que se logre trascender la participación de las universidades, hacia el fomento de emprendimientos de alto impacto. Esto implica, la herramienta metodológica como un método de impacto en la transformación económica y social de sus entornos de influencia. A su vez, la investigación permite una revisión del enfoque y participación de las universidades en el ecosistema de emprendimiento, para fortalecer la función universitaria dentro del ecosistema.

Del mismo modo, a la UNAN-Managua, específicamente su Facultad Regional Multidisciplinaria, Estelí (FAREM-Estelí), le facilita un instrumento de fomento la cultura emprendedora, a diversos niveles, que permita la atención directa y organizada de los jóvenes emprendedores. La herramienta metodológica parte del aprovechamiento de espacios y estructuras presentes en la facultad, como parte de su desarrollo de capacidades y competencias. Así, le permite revisar el papel de los centros de innovación abierta, tanto con los jóvenes emprendedores, como con el ecosistema, para la evaluación, retroalimentación y dinamización de su rol, para potenciar los vigentes procesos.

Se plantea una conexión clara y directa, no sólo con los elementos del ecosistema, sino también con egresados, para la actualización y retroalimentación misma del quehacer universitario. En este particular, el estudio brinda información sobre la percepción de los egresados sobre el trabajo de la universidad en cuánto al fomento de emprendimiento, en una exploración sobre el direccionamiento de sus esfuerzos.

A las instituciones miembros de la Comisión Nacional de Educación y miembros de los subsistemas educativos, principalmente MINED e INATEC, aporta una exploración de su papel como base del ecosistema de emprendimiento. Abordando, una serie de conexiones para su revisión, actualización y relación entre actores institucionales, como parte del proceso continuo y sistémico de la educación básica y técnica, a la universitaria.

Por otro lado, la vinculación de la empresa privada es un elemento vital en la dinámica del ecosistema de emprendimiento. La investigación promueve el acercamiento de las mismas a las universidades, como parte de la función de extensión y la responsabilidad social empresarial; en vista del establecimiento de espacios oportunos de colaboración y creación de conocimiento mutuo. Al respecto, el estudio puede reflejar alternativas que permitan la integración activa del sector privado en los diferentes dominios; así como la creación de productos específicos para los jóvenes universitarios desde el apoyo de las empresas privadas en financiamiento, acompañamiento y asesoría.

La exploración de la vinculación gobierno- universidad-empresa, aporta una revisión sobre la participación del sector privado en la promoción del emprendimiento, y como éste puede insertarse en la mejora de los puntos débiles en la dinámica del ecosistema. Así como, indica espacios de conexión e interacción, que permitan visualizar objetivos en común y esfuerzos compartidos con los demás actores en una misma dirección.

## **CAPÍTULO II: OBJETIVOS**

### **2.1 Objetivo general**

Examinar el ecosistema del emprendimiento de los jóvenes universitarios para la definición del perfil del emprendedor, que aporte a la formulación de un modelo de fomento de cultura emprendedora desde las universidades públicas de Nicaragua.

### **2.2 Objetivos específicos**

1. Describir el enfoque institucional de la promoción del emprendimiento de las universidades públicas con currículo por competencias en el marco de la estrategia país.
2. Analizar el funcionamiento del ecosistema del emprendedor (dominio de políticas, finanzas, cultura, servicios de apoyo, capital humano y mercados), y, su incidencia en la cultura emprendedora del joven universitario.
3. Determinar el perfil cultural, económico y de personalidad del joven universitario que ha desarrollado acciones de emprendimiento, y, que definen su cultura emprendedora.
4. Estructurar un modelo metodológico de fomento del emprendimiento diseñado a partir del perfil del joven emprendedor universitario de las universidades públicas de Nicaragua.

## CAPÍTULO III: MARCO TEÓRICO

### 3.1 Antecedentes de la investigación

Los antecedentes del estudio describen las principales investigaciones sobre actividad emprendedora, atendiendo al enfoque de ecosistema de emprendimiento y fomento de la cultura emprendedora en las universidades. Se recopiló investigaciones de tesis doctorales principalmente, tanto a nivel internacional como a nivel nacional; así como, estudios de caso en universidades europeas y latinoamericanas, acerca de los jóvenes emprendedores, e informes destacados sobre emprendimiento de organismos internacionales claves en la temática.

#### Informes internacionales

El informe del Banco Mundial, titulado “El emprendimiento en América Latina: muchas empresas y poca innovación” de los autores Lederman, *et al.* (2014), quien destaca el emprendimiento como un motor de crecimiento y una alternativa para transformar la económicas de América Latina y El Caribe. El informe presenta una radiografía de como Latinoamérica y El Caribe se ha estancado en procesos claves como innovación y productividad, investigación y crecimiento, producción de patentes, pocos años de supervivencia de las empresas. Finalmente Brinda pautas importantes para la consecución de un ecosistema del emprendimiento exitoso, desde el cambio de perspectiva y la actuación de los actores involucrados como gobierno, empresa privada, entre otros.

El informe anterior plantea un contexto de trabajo para la presente investigación, el cual sirve para establecer un panorama regional adecuado, acerca del emprendimiento juvenil en Latinoamérica. Describe la situación actual del emprendimiento en América Latina, que permite generar un punto de partida para el estudio, destacando las debilidades estructurales del emprendimiento en la región. Documenta importantes cifras, situaciones, problemáticas y recomendaciones pertinentes, que son retomadas a lo largo de la investigación, debido a su validez y pertinencia actual.

El diagnóstico sobre la situación actual del emprendedurismo en Centroamérica, realizado por la Asociación Incubadora Parque Tec con apoyo del Banco Centroamericano de Integración Económica (BCIE) (2010); destaca el avance en educación y preparación del capital humano, así como, una valoración positiva de los organismos no gubernamentales y empresas que dinamizan la promoción del emprendedurismo. Se concluye la necesidad de un mayor protagonismo por parte del estado, la ineficiente legislación en favor del emprendimiento, y la urgencia por un marco legal y regulatorio sobre la propiedad intelectual. Este diagnóstico es un informe a nivel centroamericano, lo que se diferencia de esa investigación en su nivel de profundidad, que pretende abarcar los cambios que se han dado desde entonces, y, se centra únicamente en Nicaragua.

### **Tesis a nivel internacional**

El estudio elaborado por la Red Emprendía, titulado “Perfil del emprendedor del estudiante universitario” de los autores Guerrero, Urbano, Ramos, Ruiz y Fernández (2016), elaborado desde el Observatorio de Emprendimiento Universitario en España; aunque la red contempla algunas universidades mexicanas. El informe destaca la intención de emprender de los universitarios, y, establece un perfil de los emprendedores. Entre los resultados más relevantes se evidencia la universidad como un entorno que propicia el emprendimiento y expresa la importancia de las opiniones del entorno (familia y amigos) en el desarrollo de la iniciativa emprendedora. Se destaca la falta de recursos como la principal barrera al emprendimiento y el miedo al fracaso (Guerrero, y otros, 2016).

El estudio de caso aplicado a la Universidad Politécnica de Madrid (UPM), titulado “Creación de empresas en entornos universitarios” de Agudo, Chaparro, Hernández, Iglesias, Navarro, Pascual y Portillo, (2013); presenta un caso de análisis de la universidad con mayor número de empresas creadas de España. Se destaca el estudio de 6 empresas exitosas creadas desde el programa de la UPM. El estudio muestra un análisis importante de la universidad como impulsadora de la actividad emprendedora, brindando un marco de referencia apropiado y tomando en cuenta experiencias positivas desarrolladas desde la universidad (Agudo, y otros, 2013).

El estudio de caso titulado “Emprendimiento en dos universidades públicas: Universidad de Guanajuato, México y *Université de Lorraine, France*” de Pérez, Molina, Schmitt, & López, (2019), contrasta los ecosistemas de emprendimiento de ambas universidades. Entre los principales resultados se encuentra la necesidad del cambio de perspectiva en la graduación de los estudiantes mexicanos de los cuales 9 de cada 10, pretenden ser asalariados y no tienen intenciones de emprendimiento; en contraste con Francia que posee una relación de 6 de cada 10 estudiantes con intención de emprendimiento. (Pérez, Molina, Schmitt, & López, 2019).

Los estudios de caso descritos, muestran una perspectiva acerca de cómo se ha gestionado la actividad emprendedora desde la academia; así como, la evidencia del cambio de enfoque de las universidades hacia el fomento del emprendimiento y la creación de empresas desde la etapa universitaria. Sin embargo, la investigación limita el entorno de emprendimiento al ámbito de educación superior, descuidando otros elementos importantes como la familia, la cultura y las demás instituciones. Al respecto, la presente investigación difiere en el abordaje no sólo del ámbito universitario en conjunto con sus otras aristas de interacción, colaboración y coordinación interinstitucional; sino, con la inclusión del enfoque sistémico y el detalle de los demás elementos del ecosistema de emprendimiento.

Tesis doctoral de Vallmitjana, titulada “La actividad emprendedora de los graduados IQS” (2014) cuyo principal objetivo se centró en la evaluación del emprendimiento de los graduados a lo largo de sus más de cien años de historia. La investigación ofrece un recuento de los emprendimientos desarrollados por los graduados, atendiendo al nivel de desarrollo de cada iniciativa empresarial. Identifica a su vez, las características de los emprendedores mediante el levantamiento de bases de datos y la aplicación de encuestas. Entre sus referentes teóricos se identifican el modelo de la triple hélice y las llamadas *spin-off* universitarias (Vallmitjana, 2014).

Tesis doctoral de Castillo (2015), titulada “Emprendimiento y cultura: una aproximación al concepto de disonancia cultural. Aplicación en el sector turístico de la ciudad de Medellín, Colombia”, dirigida estudiar la disonancia cultural entre la percepción del emprendedor sobre las prácticas culturales de la sociedad y sobre sus propias prácticas culturales. A su vez, realiza una comparación entre la percepción de las prácticas culturales de los individuos emprendedores y de los no emprendedores. Aporta una contrastación importante de diferencia de percepciones entre

individuos emprendedores y no emprendedores; que dista de la presente investigación en cuanto al enfoque teórico y abordaje del fenómeno del emprendimiento. (Castillo M. , 2015).

Tesis doctoral de Moreno (2019) titulada “Factores clave en la intención de emprender de los estudiantes universitarios. El papel moderador del entorno”, la cual está dirigida a identificar los factores de emprendimiento de alumnos brasileños, y, contrastarlos con estudios previos de otras nacionalidades, para contrastar si los factores mantienen independencia del área geográfica. Como principales resultados, se plantea que la intención de emprender se encuentra influenciada por factores internos (psicológicos) y factores externos (contexto), destacando como más importantes la autoeficacia, necesidad de realización y capacidad de innovación (Moreno, 2019).

El abordaje que plantean las tesis hace mayor referencia al individuo emprendedor, tanto graduado como estudiante; en el cual, se visualizan factores tanto internos como externos que motivan al individuo emprendedor. Sin embargo, difiere de la perspectiva en la presente investigación están abordados desde la perspectiva del ecosistema, que pretende abarcar tanto factores internos como externos como un todo, sin separación ni contraste; si no, ambos como elementos que abonan hacia una cultura emprendedora

### **Tesis doctorales a nivel nacional**

Tesis doctoral de Ramírez (2019), titulada “La cultura emprendedora en la Facultad Regional Multidisciplinaria de Estelí: Un reto para el profesorado”, dirigida a dar como resultado una estrategia hacia la instauración y desarrollo de la cultura emprendedora en la universidad. La investigación presenta como principales hallazgos, la evidencia de que no existen procesos organizativos que cimenten las bases del emprendimiento dentro de la FAREM-Estelí; aunque destaca el desarrollo de los valores propios que dan un plus y la posibilidad que pueda iniciar un proceso de instauración y desarrollo de una cultura emprendedora (Ramírez Y. , 2019).

De igual manera, la tesis doctoral de Dávila (2019) titulada “La cultura emprendedora en la universidad nicaragüense” de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, (UNAN-Managua), la cual está dirigida a realizar un análisis de la cultura emprendedora, que permita elaborar y validar una propuesta de cambio cultural hacia la promoción del emprendimiento. Como



principales aportes la percepción del desarrollo de una cultura colaborativa, con interés de establecer directrices de trabajo en equipo, comunicación fluida y orientaciones claras para mejora de objetivos. Como valores principales: el sentido humano, la integridad y el compromiso social; la innovación y la visión global fueron los de menor importancia. La tesis brinda una descripción del estado de la innovación y el emprendimiento en las universidades nicaragüense, aportando elementos claves a la hora de analizar la universidad como parte del ecosistema del emprendimiento (Dávila S. , 2019).

Ambas tesis doctorales brindan elementos para un primer acercamiento a la gestión del emprendimiento dentro de la universidad; sin embargo, están enfocados en el área de la docencia, dejan por fuera interacciones importantes en la cultura emprendedora. En este particular, este estudio difiere de ambas apreciaciones desde la cultura organizaciones, y se enfoca en una cultura de emprendimiento desde los sujetos activos del quehacer universitario como los son los estudiantes y egresados; así como, su conexión con los demás elementos del ecosistema de emprendimiento.

### **3.2 Fundamentación epistemológica**

La presente investigación pretende un abordaje comprensivo e interpretativo de la cultura emprendedora y la actividad de emprender, como resultado de la acción social. Esto implica la profundización en la exploración, descripción y concepción del fenómeno emprendedor desde los sujetos de estudio. Por lo tanto, se apoya en un paradigma interpretativo y de enfoque fenomenológico que supone estudiar la complejidad del emprendimiento con un punto de vista dinámico, flexible, intersubjetivo, y multidisciplinario. Que se complementa desde el abordaje tanto individual, como colectivo, de los protagonistas.

La postura se fundamenta en el paradigma interpretativo, como lo plantea Gómez (2016), “se apoya en la comprensión, interpretación y/o construcción de la realidad, la cual inclusive puede llegar a considerarse como verdad relativa” (como se citó en Boscán, 2016, pág. 79). Se espera la inferencia de una cultura emprendedora desde diversas aristas históricas, socioeconómicas, psicológicas, y, de influencia externa; abordadas en conjunto con valores familiares, experiencias

comunitarias, formación universitaria, personas emprendedoras influyentes y, la evidencia del esfuerzo personal del joven emprendedor en el aprovechamiento de las oportunidades.

El fenomenólogo quiere entender los fenómenos sociales desde la propia perspectiva del actor (Taylor & Bogdan, 1994, pág. 16). Bajo este enfoque, en este estudio se destaca la perspectiva de los emprendedores, como experimentan el fenómeno del emprendimiento, y como están formando su propia cultura emprendedora, desde su realidad social, desde sus valores, capacidades y compromisos, y en interacción con su contexto, con cierto grado de autonomía, dado que se define por su posición en la estructura social.

La fenomenología será abordada desde la teoría de la “acción social” (Weber, 1922/1992). A su vez, la fenomenología trascendental, según Husserl, como el estudio de los componentes básicos de los significados que hacen posible la intencionalidad (Bracker, 2002, pág. 22), y, la intersubjetividad de Alfred Schutz (1973/2003, pág. 10). Se plantea un estudio del emprendimiento desde la trama social, donde la acción emprendedora es resultado del individuo mismo, su entorno y diversas experiencias que han moldeado su cultura, y, que en su conjunto forman su propio contexto social.

El enfoque fenomenológico permite el enfoque del ecosistema del emprendimiento en su conjunto, lo que incluye la relación de reciprocidad. Es decir, la óptica del emprendedor de su pertenencia al ecosistema; y como el ecosistema afecta su acción emprendedora; atendiendo a la “trama social” como lo plantea Weber. En la misma línea, lo presenta North como “restricciones creadas por los seres humanos que dan forma a la interacción humana” (1990, pág. 3).

El planteamiento entonces se realiza con un proceso dinámico e interactivo, que permita adecuar de la mejor manera la reciprocidad entre los actores y su entorno. Como Hodgson lo explica “los individuos tanto como las instituciones son recíprocamente constitutivos. Las instituciones moldean y son moldeadas por la acción humana” (2011, pág. 24). En concordancia, el postulado de esta investigación plantea una doble vía de interacción y modificación de la acción social.

En resumen, la fundamentación epistemológica y metodológica del estudio, se basa en el enfoque fenomenológico, según los aportes de Weber (1922), Husserl (1913), Schutz (1973), Berger y Luckman (1966). Al respecto, se plantea un abordaje para la comprensión e interpretación de la realidad social, a partir de la visión propia de los protagonistas, captada desde la interacción del investigador con el sujeto de estudio, en la búsqueda de significación de constructos.

Según la ontología, el estudio se enfoca en un realismo relacional, destacando el componente de las relaciones humanas como parte sustantiva para el estudio, en el cual, el vínculo social destaca como un elemento fundamental y constructor de la realidad; desde el punto de vista relacional. Tal como lo establece Garro-Gil:

En definitiva, esta constatación del conocimiento como relación mediada implica una nueva teoría del conocimiento: el saber, la comprensión y la explicación del cambio social dependen de la acción recíproca entre estados subjetivos y motivaciones individuales, además de códigos simbólicos, culturales y normativos y condicionantes estructurales (2017, pág. 639).

La comprensión e interpretación de situaciones, creencias, significados, intenciones, motivaciones, comportamientos y por supuesto, entornos de influencia, son los que determinan la cultura emprendedora en una relación de afectación de doble vía, tanto del entorno al emprendedor, como del emprendedor al entorno. La búsqueda de la descripción, comprensión e interpretación de la cultura, se plantea a través de la interacción investigado-investigador, quien se nutre de la observación y entrevistas como principales instrumentos de investigación; desde el punto de vista humano y, por ende, relacional.

En síntesis, con el enfoque ontológico del realismo relacional se plantea “reivindicar la importancia de la subjetividad y de la cultura, transmitida y reelaborada por la acción humana, como factores autónomos del cambio, es progresivamente más esencial” (Herrera M. , 2001, pág. 37). Bajo este supuesto, la investigación del emprendimiento no debe alejarse de lo “humano” y debe alejarse de lo “estructural”; pues la verdadera comprensión estará inmiscuida en la relación social de los protagonistas y su interacción con el entorno.

Por lo anterior, el enfoque investigativo corresponde a un estudio de la cultura emprendedora desde una realidad dinámica y compleja, que sólo puede ser interpretada a través de las

experiencias y comportamientos de los protagonistas, en este caso, los jóvenes emprendedores universitarios. Por lo anterior, se orienta en un paradigma interpretativo, en el cual la realidad epistémica requiere de un sujeto cognoscente que inscribe su biografía en una cultura, que influye en sus formas de percibir, pensar, sentir, actuar (Mieles, Tonon, & Alvarado, 2012, pág. 221).

### **3.3 Referentes teóricos de la investigación**

En este inciso se presentan los tres ejes teóricos del estudio que son: 1. Instituciones y currículo por competencias 2. Acción social y cultura emprendedora, 3. Teoría y modelos de emprendimiento.

#### **3.3.1 Instituciones y currículo por competencias**

La fundamentación teórica de la investigación parte de las instituciones y su papel en la sociedad; iniciando por Veblen (1989) en su concepción evolucionista de la realidad social, donde “la realidad consistía en una serie de transformaciones acumulativas sin término ni consumación, una sucesión sin fin de causas y efectos, un proceso de desarrollo continuo y causación acumulativa sin un propósito predeterminado” (Ramos, 2021, pág. 328). Esto implica, una visión dinámica del entorno social, que conlleva un proceso de cambios continuos y paulatinos a largo plazo.

En esta teoría, las instituciones se ubican como uno de los elementos principales en la conformación del ser humano. Veblen (1989) y North (1990), han conceptualizado el término instituciones como “hábitos predominantes de pensamiento acerca de relaciones y funciones particulares del individuo y la sociedad” (Veblen, 1989, pág. 132); “reglas del juego de una sociedad” y “restricciones creadas por los seres humanos que dan forma a la interacción humana” (North, 1990, pág. 3).

En efecto, ambos conceptos difieren en su naturaleza, la corriente vebleniana muestra un abordaje de hábitos que implica elementos como entorno, historia y tradición; mientras North plantea una perspectiva coercitiva, que implica control y restricciones a los procesos de interacción social, con orden y límites, que afectan el desarrollo del sujeto. Tomando en cuenta, tanto el punto de vista coercitivo como cotidiano, las instituciones moldean al individuo, y llegan a afectar sus decisiones y comportamientos.

Las instituciones no sólo actuaban como restricciones al comportamiento de los agentes, sino que el entorno institucional en que vivía un individuo contribuía además a moldear sus gustos y a dotarle de una referencia para seleccionar y filtrar la información a partir de la cual tomar decisiones (Ramos, 2021, págs. 328-329).

Sin embargo, la acción que ejerce la institución en el individuo no es únicamente en un sentido, es necesario anexar el carácter recíproco, en este caso, como el individuo también afecta y modifica el contenido y la vigencia de las instituciones. Al respecto, Hodgson (2011, pág. 24) establece “los individuos tanto como las instituciones son recíprocamente constitutivos. Las instituciones moldean y son moldeadas por la acción humana”, dejando en evidencia ambas vías de interacción.

Basado en este planteamiento el individuo es resultado de la acción del ambiente institucional, tanto cotidiano como coercitivo. Como establece Ramos, “el agente era en esencia un producto cultural complejo cuyo comportamiento debía entenderse en el marco de determinadas instituciones que iban transformándose a lo largo del tiempo” (2021, pág. 328). Esta perspectiva, supone un estudio desde la complejidad y la evolución dinámica de las tendencias del entorno; en la manera en que los individuos perciben la realidad y son afectados por el sistema, en todos los aspectos de su vida.

No obstante, las instituciones no ejercen su influencia de manera aislada; sino que funcionan como un sistema en su conjunto. Durkheim, en primera instancia no reconoce las acciones sociales desde la cotidianidad simple; sino desde la influencia de la sociedad en su conjunto.

Se reconoce un hecho social en el poder de coerción externa que ejerce o que puede ejercer sobre los individuos; y la presencia de este poder se reconoce a su vez por la existencia de una sanción determinada, por la resistencia que el hecho opone a toda actividad individual que pretenda violentarlo (Durkheim, 1976, pág. 36).

A partir del sentido de coerción externa, Durkheim explica que la acción individual no surge del individuo mismo, sino que es el resultado de la influencia del entorno, que de modo inconsciente modifica nuestras acciones. En concordancia, se plantea la influencia de instituciones, tanto formales como informales, como la familia, la comunidad, la escuela, entre otros; que conllevan un análisis de cualquier problemática a partir de la estructura institucional vigente, “debe buscarse la causa determinante de un hecho social entre los hechos antecedentes, y no entre los estados de la conciencia individual” (Durkheim, 1976, pág. 146).

Al respecto, Lorenc (2014, pág. 304) destaca de Durkheim el encausamiento de la sociedad en los moldes establecidos por las instituciones:

Una lectura clásica diría que las formas sociales que moldean la acción son exteriores a los individuos, más pone el acento implícitamente en este “ser fuera”: pero en la misma lectura está presente la idea de que los individuos actúan y que, en el actuar, se conforman a moldes colectivamente establecidos.

En el establecimiento de los “moldes” se encuentra la conciencia pública implícita y compartida al individuo, desde sus normas de comportamiento, lenguaje, signos, hábitos y costumbres que adquiere en la sociedad misma. De esta manera, el marco institucional propuesto por Durkheim aleja al actor de su naturaleza individual, y, lo enmarca como un resultado de la sociedad.

En estudios más recientes, Veciana (2005), aporta al análisis de los factores condicionantes de la creación de empresas, entre los cuales distingue el contexto institucional como parte de la percepción de viabilidad y deseabilidad; entre estos factores institucionales menciona: normas, mercado, hechos, la existencia de un “*role model*”, tejido industrial, costes de oportunidad, incentivos, imagen y prestigio del empresario, entre otros.

Esta perspectiva, el “*role model*” es similar al “molde” clasificado como ideal, que sería la persona modelo que la sociedad pretende formar con las instituciones vigentes; por lo cual, un entorno con muchos “modelos ideales” logra conformar una red social, que promueva, impulse y replique dichos moldes.

En este particular, la réplica de moldes o modelos ideales, desde la conformación de la red social de cada individuo, red social que puede entenderse desde la familia, escuela, amigos o comunidad, son los que mediante la cotidianeidad sirven de ejemplo y modelo. En este caso, una red social llena de emprendedores, propiciaría que jóvenes a su alrededor perpetúen el modelo emprendedor.

La red social, como lo establece North destaca cómo los individuos adquieren una comprensión de su comportamiento en función de los demás, lo que garantiza la presencia permanente de una fuerza que preserva el orden. En este ámbito se destaca la importancia de las redes sociales como institución informal que no tolera conductas desviadas, dado que, en caso contrario, representaría inestabilidad para el grupo social (Ramírez M. , 2013, pág. 21).

Por consiguiente, los vínculos y la información transmitida y heredada desde su red social, forman una parte vital en la influencia del individuo hacia el emprendimiento, siendo las anteriores aristas determinantes en la decisión de idear, innovar y tomar el riesgo de crear una iniciativa económica. Atendiendo a esta lógica, el emprendedor no responde a una iniciativa solo personal e individual, sino que conlleva una serie de elementos del entorno cultural e institucional, que potencian la iniciativa emprendedora.

La influencia de las instituciones en la acción social del individuo es una de las premisas de esta investigación, en la cual se plantea el abordaje del emprendimiento como resultado de la acción ejercida por las instituciones vigentes.

En este sentido, se retoma el enfoque durkheimiano, donde la acción social del emprendimiento proviene de un resultado de la sociedad de manera colectiva, con sus normas, hábitos y orden social establecido, moldean al individuo emprendedor. Si bien es cierto, generalmente se retoman las acciones desde las instituciones formales, es necesario enfocar mayor atención en las instituciones informales y como pueden encausar el desarrollo o limitar la proliferación de la actividad emprendedora.

La evolución de las instituciones representa una arista importante en el estudio del emprendimiento, siendo parte fundamental del entorno propicio para la iniciativa, desarrollo y despegue de la actividad emprendedora en la sociedad. Continuando con el orden de ideas, se destaca la importancia de la visión sistémica en el estudio de los fenómenos sociales, y como los factores externos (instituciones) poseen el poder coerción sobre los individuos, que pueden determinar ciertas directrices de la acción social.

Sin embargo, aunque se considera la teoría durkheimiana, el presente estudio plantea un marco de interacción y reciprocidad, en la cual, el individuo emprendedor recibe una influencia importante por parte del entorno institucional; pero el entorno institucional también recibe una influencia latente del individuo emprendedor, validando características propias e individuales que lo impulsan a la acción social.

La importancia de los factores institucionales, recae en la formación del ser social, el cual crece en un entorno definido por su familia y comunidad en las primeras etapas de su vida, y, que posteriormente será influenciado por el entorno educativo y laboral que frecuente. Por tal razón, todo fenómeno social como el emprendimiento, será impulsado por el entorno situacional, destacando como uno de los principales entornos el de la educación, sobre todo en la etapa superior, donde se potencian y desarrollan habilidades en la etapa más consciente del individuo que pueden representar un cambio de pensamiento y de vida.

Durkheim, destaca la escuela como una de las instituciones con mayor poder de influencia en la formación del ser social, desde un punto de vista impositivo:

La educación debe superponer al individuo un ser nuevo, con la característica que la sociedad necesita de cada individuo, y a la vez, el individuo se beneficiaría de tal imposición que la sociedad de los adultos realiza sobre aquellos que aún carecen de madurez (Morales L. , 2009, pág. 159).

De esta manera, para Durkheim (1895), el individuo es formado por la escuela atendiendo a las necesidades de la sociedad; por ejemplo, si la sociedad necesita emprendedores, la escuela tendría que estar forjando emprendedores. Esta influencia de la sociedad por medio de la educación, resulta en la enseñanza de esas normas sociales, que el individuo debe aprender y poner en práctica; siendo determinantes en el desarrollo del joven, tanto a nivel individual como colectivo; esto implica una reproducción del modelo ideal que plantea la sociedad para las generaciones en formación.

La perspectiva de la reproducción social desde el plano educativo, fue planteada por Pierre Bourdieu (1979) “la educación más como un proceso de reproducción del orden social, y de las relaciones de fuerza entre las clases que conforman la sociedad” (Morales L. , 2009, pág. 159). Según el planteamiento, la escuela cumple su papel de reproducir tanto lo bueno como lo malo del comportamiento social de la comunidad a la que pertenece; por consiguiente, una escuela con un entorno educativo que promueve el emprendimiento, reproduciría en las jóvenes herramientas, habilidades y potenciaría su espíritu emprendedor.

No obstante, más allá de la reproducción social, Bourdieu plantea la escuela como un “campo”. Como lo retoma Morales, “el campo está definido en la obra de Bourdieu como un conjunto de estructuras predispuestas a funcionar como estructuras estructuradas que mediante la práctica son



capaces de reproducirse, produciendo *habitus* y por lo tanto representaciones de la realidad social” (2009, pág. 157).

Se destaca la importancia de las estructuras en las que se encuentran cimentadas las bases institucionales, a las cuales obedecerá su reproducción social; pues, estas bases responden a la filosofía propia que imprime la sociedad en sus instituciones. Por ejemplo, si la filosofía de las estructuras contiene elementos emprendedores, implica la formación de un campo que promueva acciones, hábitos y decisiones que respondan a dicha filosofía. Sin embargo, el reproducir y perpetuar la acción social promovida desde el campo, debe existir una ubicación condicional del individuo, que debe estar en contacto cotidiano con las estructuras y representaciones intencionadas, para lograr la adquisición del *habitus*.

El concepto de *habitus* se entiende como el conjunto de condicionamientos asociados a una clase particular de condiciones de existencia, es decir, a las posiciones ocupadas en un campo; por su parte, el agente es aquel individuo que, situado en una posición del campo, adquiere un *habitus*, y no actúa a su libre albedrío, sino que (re)produce prácticas sociales acordes al campo en el cual se sitúa (Morales L. , 2009, pág. 157).

La adquisición y reproducción del *habitus*, debe llevar componentes de pluralismo, pues no sólo responde a las estructuras de las instituciones y la sociedad misma, responde a la afectación de la sociedad en su conjunto; es decir, elementos presentes y que representan división en casi todas las sociedades. Entre estos elementos se pueden mencionar etnia, religión, clase social, ideología política, entre otras; que son elementos que crean sus propios campos y *habitus*; que difícilmente son reproducibles en su totalidad y que afectan tanto el comportamiento como las decisiones de los individuos.

### **3.3.1.1 Las instituciones de educación superior y su vinculación con el emprendimiento**

En vista del protagonismo de la educación como institución formal, esta investigación centra su atención en el papel de la universidad, como principal garante de la educación superior. En este particular, las universidades recientemente han sido objeto de una reestructuración en su papel tradicional que actualmente trasciende más allá de la transferencia de conocimiento.

A finales del siglo XX, en el contexto de la construcción de una Sociedad del Conocimiento (Bell, 1973), surge, especialmente con foco en el Reino Unido, una corriente crítica del papel, misión y función de la Universidad. Como consecuencia de este proceso de reflexión se

incorpora a sus dos funciones básicas de enseñanza superior e investigación una tercera misión clave para la sociedad: “producir conocimiento aplicable y fomentar la innovación, formar y reciclar profesionales cualificados a lo largo de la vida, valorizar la investigación y fomentar proyectos emprendedores o llevar a cabo proyectos de desarrollo territorial en colaboración con el resto de agentes del sistema económico” (García F. , 2016, pág. 7).

La tercera misión, resalta la responsabilidad de la educación superior en la promoción del emprendimiento, y, la materialización de los conocimientos adquiridos, como aplicables y tangibles.

Implican una nueva forma de llevar a cabo el proceso de I+D+i, de naturaleza cooperativa o en colaboración con los otros agentes del sistema, así como el diseño de nuevos espacios de transferencia y creación de conocimiento, orientados a la innovación en cualquiera de sus categorías o dimensiones (Pérez L. , 2016, pág. 33).

En los últimos años, se ha impulsado el papel activo de la educación superior en el fomento de la actividad emprendedora. Autores como Ropke (1998), visualizan la universidad como un centro con gestión empresarial que apunte a desarrollar nuevas iniciativas de negocios. Por otro lado, Etzkowitz (2003) plantea el espacio universitario como un ente que brinde soluciones a problemas sociales propios a cada uno de sus entornos, como un vínculo que conlleve al desarrollo social (Martínez, Bajarana, Chávez, Guerrero, & Oña, 2016).

Dentro de sus funciones sustantivas las universidades poseen varios espacios que pueden ser utilizados como potenciadores del fenómeno del emprendimiento, la función de docencia es el principal y uno de los más directos que pueden llegar a cumplir dicha tarea. Al respecto, se plantea el desarrollo de ciertas capacidades y competencias enfocadas al emprendimiento, entre las cuales destaca la innovación. Como lo plantea Ruiz (2012, pág. 75), “la formación en emprendimiento no ha de cubrir tan sólo los distintos ámbitos del proceso empresarial sino potenciar la creatividad y la innovación; tiene que diferenciar el proceso de creación empresarial del de la gestión de una empresa ya consolidada”.

La incubadora de empresas ha representado en las universidades el logro más significativo en emprendimiento; sin embargo, ha sido enfocado en mayor medida a la perspectiva económica de la generación de utilidades, y no al campo de la innovación, que es lo que busca la acción emprendedora.

La diferencia radica en el potencial que aporta la incubadora, que no es sino un centro de atención que orienta y asesora a aquellos que están interesados en la creación de sus empresas, considerando la elaboración del plan de negocio y el desempeño de cada área que requiere su operación, como mercadotecnia, contabilidad, diseño gráfico o industrial, para desarrollar sus capacidades y, por tanto, sobrevivir en el mercado (Medina, Moncayo, Jácome, & Albarrasin, 2017, pág. 166).

La inclusión de la tercera misión como parte de la filosofía de las universidades, implicaría la creación de un campo (Bourdieu) de fomento del emprendimiento. De la misma manera, la implementación de una incubadora de empresas, significaría una estructura (Durkheim) intencionada, para la creación e impulso de un entorno emprendedor. Esto respondería al establecimiento de cimientos importantes en la sociedad para la reproducción de la acción de emprender, e incluso llegar a establecer una cultura emprendedora. En concordancia:

La universidad tiene cuatro actividades para realizar transferencia de tecnología e innovación: 1. Formación de una cultura emprendedora para estudiantes e investigadores 2. Protección de la propiedad intelectual y explotación comercial de patentes 3. Apoyo para spin-off académicos 4. Colaboraciones con empresas a través de acuerdos y proyectos. Dichas actividades, muestran una pauta de las acciones principales que las instituciones de educación superior deben implementar como parte de su modernización y actualización (Rojas *et al.*, 2018, citando en Mariana *et al.* 2018).

El primer elemento concerniente a la cultura emprendedora, exige en la institución de educación superior una postura activa referente a la promoción del emprendimiento, lo que implica su inclusión dentro de la planificación estratégica de la institución. Pineda, Morales y Ortiz (2011), indican que es necesario fomentar una cultura empresarial en las universidades, de tal manera que se amplíe la intención de la creación de empresas entre los estudiantes y no solamente la idea de emplearse, manifestando el apoyo del estado y sus opciones de financiamiento. (como se citó en Castillo, Lavín, & Pedraza, 2014)

Hernández y Arano (2015, pág. 32), aportan:

Cada institución educativa tiene un modelo educativo con sus características propia; 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.

El segundo elemento, hace referencia a la propiedad intelectual y producción de patentes, convierten en tangibles los resultados de una promoción de innovación y emprendimiento que

posicionan una institución como referente, desde el punto de vista del modelo I+D. Al respecto Martínez & Goma, (2019, pág. 55) afirman:

Los datos sobre el número de patentes desarrolladas por estudiantes, profesores o ambos y el número de publicaciones sobre temas relacionados al espíritu emprendedor y gestión de la innovación ayudan a juzgar el nivel de actividad emprendedora y de investigación en las instituciones de educación superior.

El tercer elemento es el apoyo para spin-off académicos; lo que implica no sólo el apoyo financiero, sino un apoyo integral. El modelo GEM resume la infraestructura de soporte como: “infraestructura física que facilita el acceso a recursos, medios de comunicación y transporte para la MIPYMES y emprendedores. Así mismo, los diferentes programas de capacitación para fomentar y desarrollar habilidades administrativas, de gestión y de emprendimiento” (Martínez & Goma, 2019, pág. 34).

De este modo, procede para las universidades procurar una infraestructura de acceso a recursos que permitan la proliferación y desarrollo del talento emprendedor de los jóvenes universitarios. Por ejemplo, no se concibe actualmente una universidad que no provea acceso a internet, proyectores, e incluso, un área o departamento especializado en I+D, de la mano con ejes transversales como la innovación y emprendimiento.

Si bien es cierto, la responsabilidad y la tarea no corresponde únicamente a la educación superior, pues ésta debe estar intrínsecamente conectada con colaboraciones tanto con la parte gubernamental como la privada. Por lo cual, el cuarto y último elemento, se refiere a las redes universidad con elementos externos (gobierno, sector privado, otras universidades); quienes suman esfuerzos para que las acciones de emprendimiento puedan ser materializadas, impulsadas y sostenidas.

La vinculación con los anteriores elementos son los que permiten crear el entorno propicio de reproducción social del emprendimiento, pues crea un campo (Bourdieu) mayúsculo, y la estructura para transferir el *habitus*. Sin embargo, la vinculación de la universidad con el entorno, se abordará a mayor profundidad en el eje teórico tres, correspondiente a las teorías y modelos del emprendimiento, donde se aborda desde el punto de vista del ecosistema de emprendimiento.

### 3.3.1.2 El enfoque por competencias en la educación superior

Según Tobón (2013, pág. 65), el enfoque por competencias tiene su origen a partir de la crisis económica a finales de los años setenta y comienzos de los ochenta en Estados Unidos, Canadá e Inglaterra se desarrolló el movimiento de educación y entrenamiento con base en competencias (*Competence-Based Education and Training, CBET*), con el objetivo de orientar la formación para satisfacer los requerimientos del mundo laboral.

Por su parte, en Reino Unido, en 1986 se da la creación del *National Council for Vocational Qualifications (NCVQ)*, el cual asumió la responsabilidad de basar las cualificaciones profesionales referentes de competencias, es decir, sobre la descripción de las funciones que un trabajador debía ser capaz de realizar; esto es, más sobre los resultados del aprendizaje que sobre el proceso de aprendizaje (Blas, 2007).

En Latinoamérica, la formación laboral por competencias se inició en México, país que implementó en 1995 el Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral. A partir de un diagnóstico del sector, donde se había encontrado el requerimiento por parte de las empresas de tener personal capacitado para responder a las demandas del mercado, con alto grado de flexibilidad, movilidad, resolución de problemas y capacidad para trabajar en equipo (Tobón, 2013).

La globalización, como proceso acelerado de cambio e interconexión, exige en la formación universitaria una adaptación inmediata a las novedades y al rápido avance de las demandas emergentes; siendo la vinculación con el entorno, la configuración necesaria y muchas veces faltante en la solución de problemáticas sociales. En correspondencia, el enfoque por competencias plantea una metodología de conexión universidad-entorno, en base a su metodología de aprendizaje basado en “saber hacer”. Sin embargo, es importante, abordar en primera instancia la variedad en la conceptualización de competencias.

Cecilia Braslavsky, define competencias como:

El desarrollo de las capacidades complejas que permiten a los estudiantes pensar y actuar en diversos ámbitos [...]. Consiste en la adquisición de conocimiento a través de la acción, resultado de una cultura de base sólida que puede ponerse en práctica y utilizarse para explicar qué es lo que está sucediendo (UNESCO, 2020, párr.1).

Entre las definiciones más detalladas, se encuentra la de Vargas (2008, pág. 24):

La competencia incluye todo un conjunto de conocimientos, procedimientos y actitudes combinados, coordinados e integrados, en el sentido que el individuo ha de “saber hacer” y “saber estar” para el ejercicio profesional. El dominio de estos saberes le hacen “capaz de” actuar con eficacia en situaciones profesionales. Las competencias sólo son definibles en la acción. Poseer capacidades no significa ser competente. La competencia no reside en los recursos (capacidades) sino en la movilización misma de éstos.

Sampaio, Leite & De Armas (2015), definen competencias como:

Las competencias son “la capacidad de poner en práctica una forma integrada y dinámica conocimientos, habilidades, actitudes y valores para enfrentar la solución de problemas de la vida sean estos de carácter personal, profesional o social” (como se citó en UNAN-Managua, 2021, pág. 5).

El dominio de una competencia implica entonces, el conocimiento teórico debidamente llevado a lo práctico, de una manera correcta, pertinente y eficiente. Sin embargo, la practicidad debe partir de la identificación de los problemas, retos y/o desafíos que implique la práctica misma y las situaciones del entorno.

La competencia, pues, exige saber encadenar unas instrucciones y no sólo aplicarlas aisladamente. Incluso desde esta óptica se puede llegar a que el saber actuar sea el precisamente no actuar. Una buena reacción ante una situación problemática puede ser precisamente no intervenir (Gómez J. , 2015, pág. 50).

El currículo por competencias ha venido a cambiar el paradigma educativo, el modelo tradicional por objetivos, apostaba por una acumulación de saberes, mientras el enfoque por competencias integra saberes, actitudes y acción con eficiencia. La integralidad es un elemento importante en la adquisición de competencias, “la competencia profesional es un “saber hacer” complejo, que exige un conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes, valores y virtudes que garantizan la bondad y eficiencia de un ejercicio profesional responsable y excelente” (Vargas, 2008, pág. 25).

Ante esta visión integral, se concibe el logro de las competencias, desde el carácter multi, trans e interdisciplinario; como elementos base para la conformación de un currículo por competencias. Se resalta el elemento de la adaptación a los cambios y a la creciente evolución de las necesidades del entorno, donde “el ser profesional” implica responder a las vicisitudes del medio. Paredes *et al.* (2018, pág. 31), explican:

La formación por competencia en los currículos universitarios en la actualidad se ha convertido en una tendencia que busca la formación de profesionales capaces de aportar competitividad a las empresas, que tengan creatividad para innovar y que se encuentren preparados para adaptarse al cambio de los sistemas de producción, pero que además ostenten una formación humana.

Al respecto, se hace necesario el abordaje de las competencias tanto genéricas como específicas, como lo establece el Proyecto *Tuning*<sup>1</sup> quienes desde 2004 abarcan características de compatibilidad, comparabilidad y competitividad de los programas de educación superior con cuatro líneas de trabajo: competencias (genéricas y específicas de las áreas temáticas); enfoque de enseñanza, aprendizaje y evaluación de estas competencias; créditos académicos y calidad de los programas (Vega & De Armas, 2009).

En la tradición latinoamericana la importación de modelos y pedagogías, ha sido una constante, que en el largo plazo presenta debilidades como la falta de adecuación y contextualización a las realidades propias de la región.

En Latinoamérica ha existido tradicionalmente la tendencia a importar modelos, enfoques y metodologías educativas de otros contextos, con características muy diferentes, sin que se realicen las adaptaciones necesarias. Esto ha dificultado que la región posea referentes pedagógicos que respondan con alto grado de pertinencia a las necesidades de formación de los ciudadanos, considerando la amplia variedad de comunidades, culturas, ambientes ecológicos y mecanismos de producción que son comunes en la región (Tobón, 2013, pág. 81).

El cambio de paradigma entonces, refleja no sólo el reto de la formación por competencias, sino su adaptación al contexto particular de la región, y más específicamente a la realidad de cada uno de los países latinoamericanos. Sin embargo, el enfoque que trabaja desde la multidisciplinariedad, es un enfoque adecuado para el abordaje de mayor parte de las problemáticas autóctonas de cada región. Su carácter integral, permite su aplicación para las realidades variantes y complejas, sobre todo en el ámbito económico.

El modelo cubano es uno de los modelos más representativos en cuanto a formación por competencias y bajo un enfoque integral, como lo define Vega & De Armas, (2009, pág. 77):

---

<sup>1</sup> El proyecto Tuning-América Latina tiene como objetivo avanzar en el desarrollo de titulaciones que puedan ser comparadas y reconocidas en la región mediante la búsqueda de puntos comunes de referencia, centrándose en las competencias.

Uno de los pilares de la educación superior cubana es el principio martiano de la vinculación del estudio con el trabajo. Esta idea rectora expresa la necesidad de formar al estudiante en contacto directo con su profesión, para lograr los objetivos declarados en el Modelo del Profesional. El proceso docente educativo se estructura entonces en tres componentes íntimamente relacionados entre sí: el académico, el laboral y el investigativo.

La implicancia de un currículo por competencia va más allá del contacto con la profesión, pues posee elementos relevantes como la mejora continua, la flexibilidad y la colectividad del aprendizaje, que distan de los paradigmas de la educación tradicional. Como afirma Vargas (2008, pág. 31) “un currículo basado en competencias profesionales es aquel aplicado a la solución de problemas de manera integral, que articula los conocimientos generales, los profesionales y las experiencias en el trabajo”.

Por consiguiente, la identificación de competencias es la base para una correcta adecuación del currículo, donde se deben priorizar y establecer las acciones principales del campo ocupacional. Destacándose a su vez, las tendencias actuales a nivel mundial como lo es el fomento de la investigación, innovación y el uso de la tecnología, vistos, desde la acción integradora; como lo define Vargas, dentro del diseño curricular: “un enfoque integrador respecto de todas sus dimensiones. Tiende a la integración de: capacidades, contenidos, teoría y práctica, actividades y evaluación” (2008, pág. 32).

Esta acción integradora, es la que permite el mecanismo de fusión entre los conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y valores, que actúan en conjunto para la resolución de una problemática específica de su entorno. De acuerdo al contexto latinoamericano, gran parte de las problemáticas se encuentran en la generación de ingresos, por lo tanto, la promoción del emprendimiento, debe ser una alternativa para el logro de competencias a nivel regional. En este punto, la promoción del emprendimiento, abarca los tres elementos antes mencionados: investigación, innovación y tecnología; así como, el ejercicio integrador que implicaría la creación y puesta en marcha de un emprendimiento propio.

La actividad emprendedora refleja una de las necesidades más sentidas en cuanto a los objetivos a nivel mundial, como parte de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) reflejados en generación de empleo, incremento de la producción y mejor distribución de la riqueza. Como lo indica Zorob “la formación y desarrollo de la competencia del emprendimiento en negocio es un



problema de envergadura en la actualidad, el aprender a emprender es un gran reto en la educación superior del siglo XXI” (2012, pág. 151).

La necesidad del desarrollo de competencias enfocadas en la promoción del emprendimiento indica nuevos retos para la educación superior. Al Castro , Barrenechea, & Ibarra, destacan:

La emergencia de la cultura emprendedora en el Espacio Europeo de Educación Superior (COM, 2008) ha promovido la necesidad de una perspectiva más amplia, inclusiva y social basada en competencias, y en torno al cual no existe aún un modelo consolidado para el fomento de la cultura emprendedora (2011, pág. 207).

El enfoque por competencias plantea una serie de ejes transversales como es el caso de la creatividad, innovación y transferencia tecnológica, que, si bien es cierto, abonan al fomento del emprendimiento, no aseguran su ejecución de manera directa. Tradicionalmente, la actividad emprendedora se ha visto reflejada desde dos aristas:

Desde una perspectiva general el fomento de la cultura emprendedora configura un sendero de aprendizaje basado en el desarrollo de competencias organizado sobre la base de dos trayectorias deferentes: sentido de la iniciativa (transformar ideas en proyectos) y emprendimiento (transformar proyectos en organizaciones) (Castro , Barrenechea, & Ibarra, 2011, pág. 209).

Por lo tanto, la adopción de un currículo por competencias en las universidades de Nicaragua, es una oportunidad clave en el fomento del emprendimiento y el establecimiento de una cultura emprendedora. No obstante, debe acompañarse de modelo inclusivos, multidisciplinarios e innovadores que permitan la promoción tanto de manera directa e indirecta de la cultura emprendedora. La integración de la promoción del emprendimiento, construye y refuerza los lazos de compromiso y vinculación de la institución educativa y su entorno. Como refiere Guerrero *et al.* (2016, pág. 28):

Cada vez las universidades tienen un mayor compromiso social y una necesidad de transformarse en organizaciones más emprendedoras e innovadoras vinculando esto al desarrollo de sus principales actividades de docencia e investigación..... el colectivo de universitarios es uno de los principales pilares para el fomento y apoyo del emprendimiento a través de diversos mecanismos (ej., metodologías de enseñanza, cursos de emprendimiento, premios universitarios, modelos de referencia, etc.).

Al respecto las nuevas concepciones acerca de la misión de las universidades, brinda una pauta importante en el cambio de mentalidad y evolución de la educación tradicional; hacia un ámbito

de desarrollo de capacidades y competencias, que incluyen el emprendimiento, aportando una universidad vinculada a la realidad social y el fomento de empleos. Sin embargo, el emprendimiento es un fenómeno que va más allá de la universidad, que, si bien es cierto, es un elemento vital, necesita ser abordado desde otros enfoques, instituciones y aristas que brinden dimensiones complementarias y refuercen la actuación conjunta como sistema.

Actualmente la adquisición de competencias, es un elemento que dinamiza la gestión del conocimiento. En este aspecto, las competencias emprendedoras juegan un papel beligerante en la adaptabilidad al cambio, la mejora de procesos y el continuo intercambio de ideas, soluciones y respuestas, que solicita la globalización.

El papel de las competencias emprendedoras lo definen Quispe et al., (2022, pág. 300) “se otorga especial atención en la formación de competencias que debe incorporar o adaptar el emprendedor para una actuación eficiente y sostenible en los procesos de generación de unidades de negocios”. Por otro lado, Lanzas, Lanzas, & Lanzas (2009, pág. 270), realizan un acercamiento entre los rasgos de personalidad y las competencias emprendedoras “Las variables personales o competencias empresariales hacen referencia a rasgos de personalidad (individuales y colectivistas)”.

Al respecto Undiyaundeye & Otu, (2015); Barragán, González & Ortiz, (2020), destacan las competencias como esa clave de la cual depende el éxito o fracaso del emprendimiento:

No obstante, existe un elemento relevante que tiene que ver con las competencias adquiridas o desarrolladas por los emprendedores, las habilidades, destrezas, capacidades y aptitudes que destacan en estos colectivos, lo que determina finalmente, que los emprendimientos tengan éxito y sean sostenibles en el tiempo. (como se citó en Quispe *et al.* 2022).

En este aspecto, las competencias emprendedoras son las que permiten diferenciar a la persona emprendedora de una persona no emprendedora. Esto no implica solo la presencia misma de las habilidades y atributos; sino el grado de desarrollo que adquiere la persona en cada una las capacidades emprendedoras desarrolladas. En este sentido, se retoman de manera conceptual las competencias destacadas por Bedoya y Varela en su Modelo Conceptual de desarrollo empresarial basado en competencias, que se muestra en la tabla 1.

**Tabla 1***Conceptualización de competencias emprendedoras*

<b>Competencia</b>	<b>Definición</b>
Orientación al logro	Es preocuparse por alcanzar estándares de excelencia superiores a los ya existentes.
Empatía	Es comprender las emociones, necesidades e intereses de otros y procurar su apropiada conciliación con las nuestras.
Flexibilidad	Es la disposición a cambiar de enfoque o de manera de concebir la realidad para dar lugar a otras opciones que permitan hacer bien las cosas
Autoconfianza	Es el optimismo para salir adelante es sus actividades, ya que asume tener los conocimientos, la capacidad humana y profesional, la actitud y la energía para lograr sus metas.
Toma de decisiones	Es analizar las diversas alternativas que tengo para determinar los mejores caminos a seguir, asumiendo la responsabilidad de los resultados logrados.
Sensibilidad social	Es comprender y aplicar la idea de que el progreso y el bienestar se deben construir respetando al ser humano y a la naturaleza; que éste debe beneficiar a todos los actores sociales.
Visión de carrera empresarial	Es la formulación de un plan de acción con metas a largo plazo y ponerlo en marcha, usando la imaginación.
Construcción de redes empresariales	Es establecer, mantener, aprovechar relaciones con personas y entidades, para alcanzar sus objetivos empresariales.

Nota: la tabla 1 presenta los conceptos de las competencias emprendedoras, construido tomando los aportes de Bedoya y Varela en su Modelo Conceptual de desarrollo empresarial basado en competencias, 2007 (Lanzas, Lanzas, & Lanzas, 2009, pág. 271).

### 3.3.2 Acción social y cultura emprendedora

La fundamentación teórica de la presente investigación se basa en la interpretación de la acción de emprender como resultado de una acción social. De acuerdo a esta perspectiva la teoría de la acción social plantea que el individuo no actúa como un ser aislado, sino, que su acción refleja una influencia desde el comportamiento de los demás individuos. Como lo propone Max Weber “la acción social, por tanto, es una acción donde el sentido mentado por su sujeto o sujetos está referido a la conducta de otro, orientándose por esta en su desarrollo” (1922/1992, pág. 5).

En este aspecto, la acción social, está marcada por un sentido, es decir, una intención que representa los nexos entre el accionar de los individuos, conformando la trama social que

influencia la acción misma. En este enfoque existe una acción de recíproca influencia; tanto del entorno al individuo como del individuo a su entorno; como lo afirma Lutz “No hay una acción social posible libre de condicionamientos” (2010, pág. 206), condicionamientos que se establecen desde la teoría institucional antes expuesta.

En la misma línea, se plantea la realidad social como reflejo de la acción con intención y orientación hacia la conducta de otros. Altomare, (2010, pág. 40) resume:

La realidad social está conformada por acciones portadoras de sentido; el sentido de la acción indica que el hacer del actor está referido al hacer de otro actor; la referencia del hacer de un actor respecto al hacer de otro actor señala que la acción social posee una orientación.

Por lo tanto, el marco interpretativo de la acción social, parte del sentido que da cada actor al comportamiento de los demás actores. En la interpretación de la acción la complejidad de la comprensión tanto la interna como externa, debe estar cimentada desde la conexión reflexiva de conciencia y la intención. Altomare (2010, pág. 41) establece “la operación de interpretación de la sociología aspira a determinar el sentido de la acción con el “grado máximo de evidencia” a fin de establecer la conexión de sentido entre los diversos elementos componentes de la acción”.

De la misma forma, Schutz (1932) enriquece el concepto de la acción social y la refiere a la cotidianeidad; en una interpretación de Hernández & Galindo (2007, pág. 233):

La acción es una vivencia que está guiada por un plan o proyecto que surge de la actividad espontánea del sujeto y distinguida de todas las otras vivencias por un acto peculiar de atención. La acción es concebida como intencional y reflexiva, siendo en sí misma un contexto significativo.

Sin embargo, en la complejidad de la comprensión de la acción social los aportes de Alfred Schutz, son vitales con la fundamentación de la teoría, que más allá de la conducta, refiere el significado y motivo de la acción. Al respecto, Hernández & Galindo explica: “primeramente define al significado como la mediación entre el mundo y el actor. Distinguiendo dos tipos de significado: mi significado y el significado del otro” (2007, pág. 232). En esta complejidad, es tan importante estudiar el significado del “protagonista” como de los “demás agentes” para conformar una trama que permita la conexión y validación del significado mismo.

Como uno de sus aportes más importantes Schutz, plantea el concepto de la “intersubjetividad”, donde el problema del significado conlleva las vivencias propias y ajenas. Por eso, para Schutz, el significado es intersubjetivo; es decir, se construye considerando al otro y en interacción con el otro, lo que ocurre en el mundo de la vida cotidiana (Hernández & Galindo, 2007). Los elementos de la historia biográfica del sujeto son en realidad los que determinan las motivaciones que el sujeto puede tener para actuar, proyectarse en el mundo y relacionarse con los otros. Todo ello configura la subjetividad que se pone en comunicación en la intersubjetividad (Mieles, Tonon, & Alvarado, 2012).

En la búsqueda de la conexión se trasciende al concepto de la intersubjetividad, bajo la cual el significado de las acciones se encuentra entre la mediación sujeto-sujeto, y sujeto-objeto; entre los cuales deben sobresalir no sólo los significados tanto subjetivos como objetivos, sino también las razones que explican los motivos del porque y para que de la acción social. Al respecto Hernández & Galindo, afirman:

Existen dos tipos de motivos: el motivo para y el motivo porque. El motivo para es el acto mismo proyectado en el tiempo futuro perfecto. El motivo porque se refiere al hecho que yace en mi pasado y me lleva a proyectar un acto particular (2007, pág. 232).

El “motivo” entonces es la razón del significado mismo de la acción, en este caso de vital importancia al momento de intentar comprender e interpretar la decisión del actor. En este caso, del emprendedor interesa conocer su interpretación de la realidad y, que razones lo motivan a tomar la decisión de emprender desde el punto de vista de su reacción a los objetos y sujetos de su entorno. En este caso, sería válido realizar la pregunta ¿para qué emprender?, visualizado hacia el futuro del sujeto; y el ¿por qué emprender?, abarca su pasado, en la búsqueda de la explicación de su impulso e interés por la acción emprendedora.

La teoría de los motivos, contemplan un estudio de la acción social, como una decisión del individuo consciente, intencionada y reflexiva, que realiza tomando en cuenta la conciencia del otro, en este caso de las personas que influyen su entorno y vivencia. Para Schultz (1973/2003), se trata de interacción social, que se funda en las construcciones referentes a la comprensión del otro y el esquema de acción en general

Schutz considera fundamental para la construcción de conocimiento el mundo de la vida cotidiana, que se caracteriza por ser compartido, intersubjetivo, donde conviven distintos

sujetos, distintas subjetividades que van rearticulando experiencias contextualizadas (Mieles, Tonon, & Alvarado, 2012, pág. 208).

Es justamente, el estudio desde la cotidianidad lo que se plantea desde esta investigación, en este caso el entorno de la particularidad que ofrece cada emprendedor en su día a día, y como éste va conectando, recodificando y contextuando su comprensión e interpretación de la realidad misma, para seguir tejiendo la trama social.

Desde el aspecto cotidiano, se toma en consideración el aporte valioso de los teóricos Berger y Luckmann, con su afirmación “la realidad se construye socialmente”, en este caso aplicado estrictamente al contexto, y como este determina la construcción social que se crea, que se transforma y que se adquiere. En su afirmación más contundente Berger y Luckmann (1967, p.61), afirman: “La sociedad es un producto humano. La sociedad es una realidad objetiva, el hombre es un producto social” (como se citó en Yáñez, 2010, pág. 294).

Desde esta perspectiva, la interacción de los sujetos conforma la trama social, crea y recrea al ser humano en sociedad, donde se evidencia y subyacen, significados, motivos, intenciones y reflexividad. Como la describe Rizo (2015, pág. 25) “consideran la interacción “cara a cara” como la más importante de las experiencias de interacción social, porque de ella se derivan todas las demás situaciones de interacción”. En el intercambio directo, es donde se encuentra la riqueza del estudio de la realidad social, en el cual aparecen los verdaderos significados e intenciones, motivaciones y respuestas.

Berger y Luckmann, destacan el elemento de la comunicación como un elemento de objetivación, como explica Dreher (2012) acerca del lenguaje “es el portador del acervo de conocimiento social, pero también es un sistema de acción y, por lo tanto, se actualizará en situaciones de interacción concretas y en procesos contingentes” (como se citó en Rizo, 2015, pág. 27). En este caso, la realidad cotidiana se encuentra desde la comprensión de la acción y la comunicación, siendo ésta última principalmente interpretada como lenguaje.

Al respecto, Bourdieu plantea una perspectiva clasificadora, desde la teoría de los campos, abordado siempre desde el punto de vista relacional, pero sujetado al sistema al que se pertenece, el cual dicta tanto su visión como su posición como actor de la realidad social. En su propuesta,

introduce tres conceptos importantes: campo, *habitus* y capital; desde los cuales estudia la estructura, distribución e influencia recíproca entre actores y sistema.

Entre los principales aportes de Bourdieu se encuentra la teoría del “campo”, cuya analogía propuesta por Fortich & Moreno (2012, pág. 50):

El aporte de la teoría del campo se puede representar en la analogía de la sociedad entendida como un tablero de ajedrez, en donde los pequeños cuadros son los espacios en los que se dan unas relaciones específicas, es decir unas luchas por el poder.

Desde este aspecto Bourdieu plantea el campo como posición social, que define y redefine a su vez la dinámica relacional en determinada sociedad. Luego este aparato social, tiene la capacidad de interiorizarse e incluso perpetuarse en el individuo, gracias al segundo elemento en la teoría de Bourdieu “el *habitus*” el cual integra en los sujetos dentro de un campo, las normas, la disciplina y las conductas que se interiorizan y se repiten de manera espontánea o natural, en la medida en que son aprehendidas (Fortich & Moreno, 2012, pág. 53).

Desde el *habitus* se encuentra la poderosa noción relacionada no sólo a la conformación de la realidad social, sino la primera aproximación a la conformación de la cultura, en la cual se encuentra la captación e interiorización de las normas, procedimientos, hábitos, creencias, símbolos, lengua y diversas construcciones sociales en la vida cotidiana de los actores, y bajo esta premisa, se procede a su réplica y multiplicación social, que conlleva a la colectividad social.

En este punto, destaca a un elemento clave en la actividad emprendedora, como lo es la formación del hábito del individuo, característica que puede convertir y transformar su realidad social. Por ejemplo, hábitos como la disciplina, perseverancia y constancia, pueden llevar a una persona al éxito y sostenibilidad de su propio negocio. Son esos hábitos lo que conforman una aproximación a la interiorización de los factores externos que moldean al emprendedor, y es la manera, en que él mismo reconoce la tradición heredada.

Para Bourdieu, tanto la experiencia como vivencia son las responsables de crear la estructura social; que a su vez se modifica, cuando la interacción social transforma y va cambiando las reglas del juego, pues el individuo mismo también tiene efecto sobre el entorno. Aunque el planteamiento está cargado de subjetividad, desde el punto de vista de la experiencia, el *habitus*, plantea una

imitación y una tendencia conservadora hacia las costumbres, tradiciones y comportamientos aprendidos y permitidos por la sociedad, los cuales se han evidenciado a lo largo de la historia.

Al respecto la acción emprendedora es el resultado de la conjunción de experiencia, tradiciones y costumbres que se conjugan en un entorno, y que son interiorizadas por el individuo para su imitación y construcción de sus propios hábitos y comportamientos.

Bourdieu distingue varios tipos de recursos que se ponen en juego en los campos: El capital económico, que se encuentra constituido por los recursos monetarios y financieros. El capital social, conformado por los recursos que pueden ser movilizados por los actores en función de la pertenencia a redes sociales y organizaciones. El capital cultural, definido por las disposiciones y hábitos adquiridos en el proceso de socialización (Fortich & Moreno, 2012, pág. 53).

En este caso, los campos representan las diferentes aristas que conforman un entramado social, desde el punto de vista del sentido y los motivos, de la acción social; esto brinda un mayor detalle de lo que implica la capacidad de instalar y reproducir el sistema.

Por otro lado, los recursos dan cabida a la clasificación del individuo según su posición en el sistema; sin embargo, en este caso, no se concibe el sistema como un estructura rígida y no influenciada, sino que la postura de esta investigación es la del sistema evolucionante y cambiante desde la interacción actor-actor y actor-objeto.

Para la actividad emprendedora, la accesibilidad de recursos implica importantes connotaciones desde el aspecto de las condiciones óptimas y facilitadoras de la misma. Por el ejemplo el capital económico es una condición sin la cual, no puede darse la iniciativa de negocio, ya sea en gran cantidad o en poca, el acceso al financiamiento es uno de los factores claves, no solo del impulso sino de la sostenibilidad del emprendimiento.

El capital social y cultural, se presentan como ese entorno hábitos y costumbres, que validan el emprendimiento como una actividad positiva y modelo, que debe ser imitada e instituida; lo que a su vez facilita la interconexión de redes entre actores que aporten y demanden ventajas del emprendimiento, como otros negocios complementarios, proveedores, entre otros; que permitan desarrollar el sistema.



Por consiguiente, un entorno que contenga acceso a los recursos de capital económico, social y cultural, es un entorno que promueve el emprendimiento; desde el aprovechamiento de las oportunidades que el contexto mismo brinda.

Aunque la existencia de una trama social que facilite y potencie el emprendimiento, es una condición importante; es necesaria la apropiación e interiorización del individuo de esa cultura de emprendimiento, para que pueda imitar, construir y establecer sus hábitos, costumbres y habilidades emprendedoras. De esta manera el individuo contribuye a la perpetuación de la acción emprendedora en su entorno, y posibilita que nuevas generaciones sean influidas por ese mismo contexto.

### **3.3.2.1 Cultura y cultura emprendedora**

Abordar la cultura, es referirse a un cúmulo de acepciones, conocimientos, relaciones e interpretaciones conceptuales que datan desde la Grecia antigua en tiempo de la ilustración, y que con el paso de los años ha venido revolucionándose desde varias ópticas y tradiciones.

La tradición antropológica de cultura, referida a la ruptura epistemológica fundamental que permitió a los hombres de ciencia reconocer como culturales fenómenos que por su trivialidad y cotidianidad eran considerados hasta entonces como insignificantes y naturales (Giménez, 2005, pág. 188). Como base de este estudio se considera la definición de cultura desde la cotidianeidad y la experiencia, como lo establece la tradición antropológica, donde se crea la cultura desde las diversas interacciones de la realidad social.

La cultura se crea, forma y modifica desde las capacidades del hombre mismo de comunicarse, relacionarse e influir en su contexto, en su esfera de crecimiento y formación. Al respecto Millán (2000, pág. 3) define:

La cultura es el sustantivo común "que indica una forma particular de vida, de gente, de un período, o de un grupo humano"; está ligado a la apreciación y análisis de elementos tales como: valores, costumbres, normas, estilos de vida, formas o implementos materiales, la organización social, entre otros.

Desde las tradiciones sociológicas primarias, Weber (1922/1992, pág. 80) define cultura como el “Segmento pensado y finito con sentido y significado desde el punto de vista del ser humano, que se extrae de entre la infinidad de acontecimientos sin sentido que se dan en el mundo”.

Se impone la perspectiva como uno de los principales elementos en la cultura, habilidad necesaria para comprender e interpretar los ritos, lenguaje, símbolos, moda, entre otros elementos cotidianos que van conformando la cultura. Weber es capaz de percibir que cada contexto cultural está formado por una densa y complicada red de factores que ha de ser comprendida en su propia naturaleza. Por lo tanto, cada cultura será el resultado de una complicada evolución autónoma cuya explicación ha de ser buscada en ella misma.

La complejidad de la cultura en la que se basa esta investigación considera los aportes de la tradición antropológica de Tylor (1871): "Ese todo complejo que comprende el conocimiento, las creencias, el arte, la moral, la ley, la costumbre y otras facultades y hábitos adquiridos por el hombre en cuanto miembro de la sociedad" (Podestá, 2006, pág. 26); con su revolución enfocada en la importancia de los eventos cotidianos. Levi-Strauss (1971) con su concepción evolucionista que plantea "la naturaleza es todo lo que tenemos por herencia biológica; la cultura, por el contrario, es todo lo que nos viene de la tradición externa" (Ron, 1977, pág. 39), que viene en correspondencia con la influencia del factor externo en la creación y formación de la cultura personal y colectiva.

La cultura es entonces desde el punto de vista antropológico algo inherente al ser humano, que se forma, conforma y modifica, desde los eventos cotidianos y la experiencia, ligados a las costumbres valores, tradiciones y ritos, que como seres humanos gozamos desde la interacción y la relación del contexto social. Sin embargo, la cultura muestra una complejidad más allá del intercambio entre actores y estructuras sociales, ese intercambio posee complejidades que necesitan comprensión e interpretación de símbolos y ritos, lo que lleva a una complementarse con la tradición simbólica de la cultura.

Bajo la tradición simbólica la cultura se concibe como “el conjunto de hechos simbólicos presentes en una sociedad” (Giménez, 2005, pág. 67). En este caso, se retoma el sentido propuesto desde la acción social de Weber, aplicado a la organización social del sentido que toman formas

simbólicas en el diario vivir, y cuyos significados van creando concepciones, creencias, ritos y costumbres, que van tejiendo el entramado social del entorno.

Continuando la línea weberiana, se encuentran los esfuerzos de Clifford Geertz (1973), quien recae en cuestiones del significado, el simbolismo y la interpretación:

Al creer tal como Weber, que el hombre es un animal suspendido en tramas de significación tejidas por el mismo, considero que la cultura se compone de tales tramas y que el análisis de esta no es, por tanto, una ciencia experimental en busca de leyes, sino una ciencia interpretativa en busca de significado (Thompson, 1993, pág. 144).

Tanto Weber como para Geertz, la cultura es la red de significados (Millán, 2000, pág. 9). La cultura, como trama de significados, aloja en la sociedad y sus miembros percepciones, valoraciones, prejuicios, que orientan sus acciones y decisiones, y sus formas de convivencia (Diaz & Silva, 2009, pág. 94). Esa red de significados es la que permite estudiar la complejidad de la cultura, desde un abordaje más completo y que resulta atractivo a los actores, pues se estudia no solo el punto de vista interno sino externo de la formación de la cultura. Bajo estos cimientos, es permitido ver como el entramado social afecta al actor, y como el actor influye en su entorno, desenmascarando la esencia de la creación y formación de la cultura como proceso evolutivo de la sociedad.

Como lo establece Giménez (2005, pág. 329) “la cultura sería entonces pautas de significados, sí, pero consideradas en contextos históricamente específicos y socialmente estructurados”. De lo anterior se desprende la importancia del contexto histórico y la particularidad de la estructura social del emprendimiento; lo que implica su estudio desde el abordaje de la realidad misma cimentada en la interpretación de los significados y simbolismos presentes en lo cotidiano.

Para el emprendimiento es vital explorar y describir el contexto y las estructuras presentes, no desde el punto de vista condicionante, sino desde su incidencia e influencia para la formación de la cultura, llena de ritos, costumbres, simbolismos y significados que conforman su trama social.

Angelelli & Prats (2005, pág. 8), analizan la importancia de las redes sociales físicas, que en la actualidad, pueden convertirse en virtuales, y forman un elemento excepcional en el desarrollo del emprendimiento.

La existencia de redes sociales (amigos, familia), institucionales (asociaciones empresarias, instituciones de conocimiento superior, agencias de desarrollo, etc.) y comerciales (proveedores, clientes) puede impulsar el proceso emprendedor, por ejemplo, facilitando el acceso a los recursos necesarios para emprender, al apoyo para resolver problemas y a la información sobre oportunidades.

Por consiguiente, se pretende reconocer la lógica del actor emprendedor, y como él define su trama social, desde su óptica y su experiencia, expresando como se influyen mutuamente. Por otro lado, se establece una descripción del conjunto de acciones de la sociedad misma, acciones cimentadas en motivaciones e intenciones, que fomentan o limitan el desarrollo de la cultura emprendedora, atendiendo a las estructuras presentes y ocultas dentro de la trama social.

El carácter multidimensional de la cultura, la sitúa en un lugar destacado en la formación del individuo, quien recibe una influencia directa de todos los componentes que imprimen dichas costumbres, ritos, estructuras, símbolos, con sus correspondientes significados. En concordancia, se hace necesario revisar no solo las estructuras presentes, sino desentrañar las relaciones e interacciones que se dan con regularidad, entre los actores, que hacen significativa la formación y modificación de la cultura.

Según el enfoque de cultura, se pueden desprender diversos factores que indican cierto condicionamiento hacia la formación o modificación de la cultura en los actores de un mismo contexto social, tipificándolos según su identidad cultural. “El concepto de identidad cultural encierra un sentido de pertenencia a un grupo social con el cual se comparten rasgos culturales, como costumbres, valores y creencias” (Molano, 2007, pág. 73).

La mayor parte de individuos en su interacción del día a día, sienten y reafirman su pertenencia a determinada cultura, desde la identidad, que les permite sentirse parte a su vez de la realidad social, bajo los rituales colectivos comunes. Se retoma a Molano (2007, pág. 73) “la identidad no es un concepto fijo, sino que se recrea individual y colectivamente y se alimenta de forma continua de la influencia exterior”.

Las acciones realizadas por los actores que crean, comparten y modifican su cultura de manera colectiva como una construcción social, están determinadas a su vez, el sentido, objetivo e

intencionalidad de cada acto, para la sociedad misma que conforman. Por lo anterior, es evidente el papel activo y dinámico de la cultura y la identidad cultural.

La modificación de la cultura, puede venir desde muchos aspectos, como las estructuras sociales ya establecidas y que son parte del patrimonio heredado de la cultura, como de las interacciones cotidianas que vienen a modificar mediante modas, hábitos y vigencia de algunas prácticas que posteriormente pueden volverse importantes, o en caso contrario incluso desaparecer de una determinada expresión cultural.

El enfoque de esta investigación considera las estructuras establecidas socialmente como parte constitutiva e importante en la formación de la cultura; sin embargo, desde un punto de vista dinámico donde la estructura condiciona parte del desarrollo cultural, pero que, a su vez, recibe influencia por parte de los actores. En este caso el contexto social se conforma a partir de las estructuras establecidas, y del bagaje histórico que posee el individuo según la realidad social a la que pertenece. Ambos son elementos indiscutibles en la apropiación de la identidad cultural del individuo, y modifican la forma en que éste recibe o percibe las intenciones y significados que perciben de las interacciones sociales.

El bagaje histórico representa una arista elemental en la conformación de la cultura y del individuo mismo, pues proporciona un marco histórico que vincula hechos, experiencias y contexto. Reyes, plantea:

Muchísimas cosas de nuestro quehacer cotidiano tienen un significado histórico, desde el idioma que hablamos, que no existía en esta tierra hace cinco siglos atrás, pasando por los nombres de la gente, de los lugares, etc., o bien, cobran importancia (es decir, adquieren más significado) cuando se redescubre su pasado histórico (2016, pág. 205).

Por lo anterior el contexto histórico es el encargado de construir y darle sentido a una trama de elementos que pueden impulsar la cultura de emprendimiento. Por ejemplo, una comunidad conocida por sus antecedentes históricos de producción y comercio; puede engendrar un contexto propicio para nuevas iniciativas de negocios; así como, una familia que por generaciones se ha dedicado a administrar sus propios negocios, crea una identidad histórica hacia sus futuros miembros de actitud emprendedora. Para Varela (2011, pág. 83) “el contexto cultural, a través del

sistema de valores dominantes, puede promover o inhibir en distinta medida la adopción de conductas emprendedoras”.

En definitiva, la cultura comprende gran parte de la formación social tanto individual como colectiva del actor social, quien corresponde a descifrar, comprender y modificar, según su motivación e intencionalidad, la trama social en la que se encuentra inmiscuido. Por otro lado, la interacción misma del sujeto con las reglas, normas y estructuras establecidas, dan un panorama que permite el establecimiento de una “imagen” de la cultura que prima en determinada realidad social, la cual tiene un aspecto siempre dinámico y flexible, que permite o no la trascendencia al cambio, y, al aprovechamiento de oportunidades.

Este enfoque de la cultura se asemeja a un sistema, como lo propuso Talcott Parsons, en las palabras de López (2008, pág. 74) “cualquier fenómeno perteneciente al ámbito de las ciencias sociales puede ser descrito como un sistema de acciones humanas que siempre puede dividirse en “actos unidades” últimos, cualquiera sea el nivel de análisis empleado”. Esto sugiere el abordaje de la cultura desde un enfoque sistémico, cuyo análisis se basa en cuatro elementos: el actor, el fin, las condiciones que el actor no controla y los medios que, si controla, y, finalmente la “orientación normativa” (López D. , 2008).

En este punto, Parsons plantea una situación respecto a “las “condiciones” de la acción sobre las cuales el actor no tiene control, y los “medios” sobre los cuales tiene control” (López D. , 2008, pág. 74), esto implica cómo el sujeto medio la interacción entre los elementos, y, en dicha mediación logra concretar la acción social, con su fin establecido. Al respecto, en la mediación el sujeto puede llegar al éxito o al fracaso, pero eso depende de las decisiones y su manejo en los medios disponibles.

Por lo tanto, la cultura desde el punto de vista sistémico sitúa y moldea al sujeto, pero a su vez, éste, mediante la interacción social modifica y utiliza sus medios de acuerdo a su objetivo planteado. Es interesante, como la cultura, implica un sentido de pasado y de futuro, los cuales convergen, y dan como resultado una interiorización desde el punto de vista del sujeto, que va

creando sus experiencias y abriéndose paso a la conformación de sus propios hábitos, costumbres, entre otros; e integra su personalidad misma al sistema social.

La cultura emprendedora tiene su fundamento en la concepción de cultura desde la interacción social, vinculado a la trama en la cual se desenvuelve el actor. Bajo esta premisa, el emprendimiento nace como resultado de una conjunción de elementos, vínculos, significados y motivaciones, que obedecen tanto a factores internos de manera personal, como externos de manera interactiva con el medio. Hernández y Arano, la conceptualizan como:

La cultura emprendedora se define como una forma de pensar, razonar y actuar, vinculada a la búsqueda de una oportunidad de negocio, que puede dar como resultado la creación, mejora, realización y renovación de valor en el sentido más amplio del término, es decir, no sólo valor económico sino también social (Hernández & Arano, 2015, pág. 36).

Si bien es cierto, el emprendedor se perfila como un aprovechador nato de oportunidades de negocio, la figura de este desde el punto de vista cultura va más allá de la ganancia monetaria, y se perfila, hacia la motivación de la creación y la realización personal.

Desde el aspecto cultural, el actor emprendedor contiene elementos interiores que potencian su desarrollo del talento, así como habilidades, cualidades y aspectos de personalidad propios; sin embargo, también posee la influencia el entorno social, siendo esta una de las mayores complejidades de estudio en el tema de la cultura emprendedora. La trama social que envuelve al emprendimiento se fundamenta en la óptica cultural de la interacción cotidiana y las experiencias vividas por los actores.

Angelelli & Prats (2005, pág. 7) afirman “en sociedades con culturas favorables a la empresarialidad es más factible que las personas deseen emprender para ganar reconocimiento social, para ser independientes o para seguir los pasos de otros empresarios a los que admiran”. En este caso es más fácil el fomento de una cultura de emprendimiento donde existen personas con experiencias de emprendimiento exitosas, que en un territorio donde los emprendimientos son más escasos. Ejemplificando, Varela (2011, pág. 83) plantea:

El grado de valoración social del rol del emprendedor y de la innovación, la actitud frente al riesgo y la necesidad de logro de las personas, la horizontalidad y apertura de los empresarios para interactuar y compartir sus experiencias con terceros, son algunos valores que pueden estar

más o menos presentes en una sociedad, y sus efectos son relevantes en el contexto para emprender.

Desde este punto de vista, como lo establece Suárez & Vásquez (2015, pág. 887):

La actividad emprendedora es un proceso complejo que involucra tanto variables inherentes a las competencias personales capaces de generar un impulso hacia el mejoramiento personal y del entorno partiendo del descubrimiento de una oportunidad, así como las propias al medio en el que está se detecta.

Autores como Barón (2000) expresan que, “aunque las características del emprendedor son muy importantes, los factores externos son determinantes en la decisión de crear una empresa” (Marrero, 2017, pág. 44). Se presenta una doble vertiente en cuanto al fomento de la cultura emprendedora, desde el punto de vista interior, propio del individuo que puede obedecer a factores de motivación personal, habilidades natas y/o el empuje desde la necesidad de cubrir ciertas carencias.

Por otro lado, se plantea el factor externo, como resultado de procesos de socialización, en el cual se encuentran elementos como la influencia del entorno familiar, comunitario o general, en el cual, juegan un papel clave actores e instituciones establecidas que forjan condiciones ya establecidas dentro del contexto social, como la iglesia y la escuela principalmente.

Desde el punto de vista del emprendedor como principal responsable del fomento de su propia cultura emprendedora, se encuentran diversas teorías sobre si el emprendedor nace o se hace, cuyo consenso no se consigue a la actualidad. Para Hidalgo “las habilidades y destrezas emprendedoras no son totalmente de nacimiento, sino que pueden ser desarrolladas y pulidas con la enseñanza emprendedora” (2014, pág. 49). De acuerdo a este enfoque cualquier persona puede formarse una cultura emprendedora, sin embargo, si es un planteamiento importante ~~dentro de su postura~~, la característica personal de la asunción de riesgos, capacidad de innovación y cambio.

De lo anterior se desprende que, de la acción intencionada desde un contexto promotor del emprendimiento, las capacidades emprendedoras pueden ser desarrolladas en los individuos, lo cual es una de las principales premisas de este estudio. La formación de la cultura emprendedora podría fijarse en instituciones vigentes como la familia y la escuela, en este caso la universidad.



La familia como principal sujeto de interacción en la formación de cualquier individuo, juega un papel vital en el fomento de la cultura emprendedora, desde la indiscutible reproducción de roles, ejemplos y proyección al futuro, que la persona realiza desde su núcleo familiar, de cómo se plantea una visión de vida.

Existe bastante evidencia en la investigación científica acerca de la existencia de una estrecha y positiva relación entre padres empresarios y el desarrollo de actitudes emprendedoras en sus descendientes (Jacobowitz y Vidler, 1982; Shapero y Sokol, 1982; Scherer, Brodzinski y Wiebe, 1991), por lo que podemos afirmar que la familia juega un papel muy importante como incubadora de ideas empresariales (Diaz & Silva, 2009, pág. 100).

Bajo esta lógica, se refiere la imitación de patrones de conducta de los progenitores y/o familiares cercanos que influyen en los jóvenes una actitud proactiva hacia el emprendimiento y la innovación; que refiere no solo a la creación de la empresa misma, sino a la independencia y liderazgo al momento de la toma de decisiones y asunción de riesgo. Como lo establece Diaz & Silva (2009, pág. 101):

En estudios posteriores se ha demostrado cómo una gran proporción de empresarios tenían padres empresarios (Shapero y Sokol, 1982; Jacobowitz y Vidler 1982; CEDEFOP, 1992; Feldman, Kolberg y Dean, 1991; Bretones, Cappello y García, 2008) quedando patente la influencia de los progenitores empresarios en la toma de decisión emprendedora.

Al respecto, se establece el núcleo familiar como el principal foco de influencia del joven hacia la formación de su propia cultura emprendedora, que puede ser impulsada tanto positiva como negativamente desde la socialización con sus familiares más cercanos. Desde este aspecto, el fomento de la cultura emprendedora hacia los jóvenes parte en primera instancia desde la familia, y es una de las determinantes a la hora de potenciar sus actitudes y capacidades en emprendimiento.

Desde la perspectiva externa, el papel de la escuela como camino de promoción de la cultura emprendedora brinda una alternativa importante para la inducción hacia el emprendimiento. Esto, infiere una responsabilidad a la escuela como formación educativa, ya sea elemental o avanzada, como una oportunidad de incluir, modificar y/o reforzar la cultura emprendedora como parte de la identidad del individuo y como parte de la culturización general del contexto en el que éste se desenvuelve.

Hidalgo (2014, pág. 49) realiza un aporte, desde la visión de una formación de cultura emprendedora desde la generación de patrones, comportamiento colectivo e interacción social, desde la formación académica:

El desarrollo de valores de cultura de emprendimiento, pueden ser el resultado de un proceso de aprendizaje metódico mediante la incorporación de conocimientos, desarrollo de habilidad y valores que potencian los rasgos aptitudinales y favorecen actitudes que focalizan la voluntad de poder lograr lo que se desea, controlando deliberadamente ese proceso de conquista; en otras palabras, los emprendedores pueden adquirir destrezas y habilidades durante el proceso de formación académica.

Esta perspectiva destaca la importancia de la escuela como un centro creador, formador y modificador de cultura emprendedora; como centro desarrollador y potenciador de competencias profesionales básicas, ciudadanas y empresariales.

En esta línea, se requiere un salto cualitativo de la formación tradicional de los universitarios, hacia una formación basada en la creación, innovación y fomento de la cultura emprendedora que promueve el enfoque por competencias, que tenga como principal objetivo dar una respuesta proactiva a las necesidades de inserción laboral de los nuevos profesionales y sea un aporte real y significativo a los procesos de desarrollo local y regional de los países con altos índices de desempleo.

Mediante el desarrollo de valores de cultura de emprendimiento y la incorporación de conocimientos y habilidades emprendedoras los graduados universitarios, empresarios emprendedores, podrían contribuir sensiblemente en el desarrollo de la región y del país, y lograr altos niveles de realización profesional, personal, económica y social, y con ello dar fe del éxito en el cumplimiento de la misión formadora y la utilidad social de nuestras universidades (Hidalgo, 2014, pág. 50).

El fomento de la cultura de emprendimiento desde la educación superior, corresponde como lo establece Sanchez, Caggiano, & Hernández (2011, pág. 23) “una educación basada en competencias, es decir una educación que transfiera no sólo conocimientos sino también habilidades y actitudes emprendedoras que permita a los recién titulados desarrollar con éxito su carrera profesional”.

Indiscutiblemente, la educación superior, posee un marco de afectación y posicionamiento sobre la promoción de la cultura emprendedora en su radio de influencia sobre determinadas comunidades, a lo cual destaca su punto como eje de intersección ante la conjunción de diversos

recursos humanos y la posibilidad de acoger en sus filas, diversidad de mentes y talentos. Como lo destaca Díaz & Silva (2009, pág. 107):

La escolaridad emerge como punto de intersección de todos los ambientes del desarrollo humano, pues se transforma en un espacio de poder donde confluyen los heterogéneos mundos que forman la sustancia de la sociedad y la cultura, con sus múltiples texturas y matices.

### 3.3.2.2 La cultura digital y el emprendimiento

El fenómeno de la globalización ha traído consigo importantes cambios a todos los niveles, incluyendo el nivel cultural. El mecanismo, la inmediatez y la capacidad de comunicar, informar y aprender, desde la cultura digital ha transformado nuestras vidas.

Deuze (2006) se refiere a la cultura digital como el conjunto emergente de valores y prácticas que representan los fundamentos de actuación de las personas en la nueva era tecnológica y de la sociedad en red. Esta cultura digital tiene propiedades emergentes con raíces tanto en el fenómeno digital como en nuestro mundo real, cambiando la manera cómo usamos y damos sentido a la convivencia (o la vida) en un ambiente cada vez más online e interconectado (como se citó en Ochoa, 2016, pág. 75).

Por lo tanto, el establecimiento de una cultura digital mundial es una realidad que enfrentamos hoy en día, donde la internacionalización e interconexión, son elementos que han penetrado en todas y cada una de las estructuras sociales de los países. “Algunas pruebas evidentes de estos cambios son los teléfonos inteligentes, las plataformas y servicios de comercio on-line o las redes sociales que han cambiado drásticamente la manera en que los seres humanos viven y se relacionan” (Iturriaga, Baniandrés, & Eizaguirre, 2016, pág. 50).

En este aspecto, es importante destacar que el entorno actual, va más allá de la familia y la escuela como principales influencias para la juventud, pues la cultura digital ha permitido el acercamiento a nuevas culturas, nuevas costumbres, nuevos pensamientos; en general, a nueva información que cada uno adapta y procesa de diversas maneras.

Debido a su impacto mundial, los acelerados avances tecnológicos, poseen un radio de influencia de gran alcance, que han modificado la cultura general, y, por ende, han sido sumamente significativas en la evolución de la cultura emprendedora. Desde la aparición de las redes sociales, y, su apropiación por los jóvenes, la trama social y el entorno de la juventud no se limita a los seres

cercanos, debido a la posibilidad de interacción con otras personas, aunque estén situadas desde el otro lado del mundo.

A su vez, las actividades de aprendizaje y las nuevas tendencias tecnológicas, indican que la virtualidad es una opción que debe adoptarse y desarrollarse, para ganarse un lugar en el mapa mundial de la competitividad. Por consiguiente, la tecnología digital, se ha convertido en una herramienta vital para cualquier tipo de negocios, tanto en artefactos físicos y hardware, como en el desarrollo de software y sistemas.

Enfocando el plano digital, las redes sociales virtuales posibilitan una mayor comunicación e interacción entre sus miembros, cualquiera sea su procedencia. Según Cascales (2011), “tienen el propósito de interconectar usuarios que comparten aficiones, amistades, ideas, fotografías, vídeos y elementos multimedia de todo tipo” (como se citó en Morales & Alirio, 2016, pág. 250). Esta interconexión entre usuarios permite el compartir intereses con personas de distintos niveles, incluso, navegar en la búsqueda de individuos modelos (*role model*), por ejemplo, la búsqueda de un individuo emprendedor.

Lo anterior implica una influencia desde la interacción con la comunidad virtual, que puede impulsar tendencias en pensamientos, opiniones, actividades, entre otros. Por lo tanto, las redes sociales crean una cultura para el individuo, al hacerlo interactuar con ese mundo en constante cambio y actualización.

Se destaca entonces, la relación de la cultura y la tecnología como una relación recíproca, es decir la cultura influye en la tecnología y la tecnología influye en los cambios culturales. Según esta perspectiva, el individuo recibe un cúmulo de influencia desde la realidad virtual, en la cual él se encuentra sumergido y adopta comportamientos, hábitos, lenguaje e incluso formación cotidiana del entorno virtual.

Hoy en día, las redes sociales digitales constituyen además una plataforma crucial para el fomento del emprendimiento, como lo establece Marrero (2017, pág. 56) “las redes sociales como

medio para compartir y transferir conocimiento y experiencia, así como para fomentar el trabajo colaborativo, explican favorablemente la actitud emprendedora, al igual que el entorno familiar”.

En este punto, se infiere el papel de la red digital en el fomento del emprendimiento desde la divulgación de experiencias emprendedoras, la interacción del sujeto con el “*role model*” que conecta la red virtual con el joven emprendedor; interacción que se realiza mediante videos, fotografías, texto, información digital al alcance de la mano.

Como plantea Herrera, “Las relaciones desarrolladas en las redes crean reputación y constituyen una señal que el emprendedor envía a las fuentes de recursos con el propósito de reducir su percepción de riesgo y ganar legitimidad cognitiva y social para su actuación” (2009, pág. 32).

La reputación de un emprendedor digital, puede expandirse y motivar a mayor parte de personas a establecer una cultura emprendedora; dicha reputación debe tener en cuenta el papel de las redes digitales para su promoción y reconocimiento. Debido a esto es que se ha desarrollado otra área de trabajo para los emprendedores en actividades denominadas Coaching<sup>2</sup>, Mentoría<sup>3</sup>, entre otros. Estas actividades actualmente se consideran sumamente importantes para la creación del entorno de emprendimiento mundial, que, en conjunto con la innovación, son la cultura de cambios y avances que se ha establecido a nivel mundial.

La tecnología de redes, se ha vuelto uno de los principales vehículos de desarrollo y crecimiento de cualquier iniciativa económica, como lo refiere Herrera (2009, pág. 20) “un emprendedor que participa de una red más desarrollada (en términos del número y la calidad de los lazos creados), tendrá mayor posibilidad de acceder a recursos escasos, incrementando la probabilidad de éxito del emprendimiento”. Esto indica, como el emprendimiento es un fenómeno que ha ido actualizándose y modernizándose, siendo las redes sociales uno de sus principales potenciadores hoy en día, mediante el cual el emprendedor no sólo recibe, sino que intercambia información con el medio, y crea su propio universo virtual.

---

<sup>2</sup> Coaching es el arte de hacer preguntas para ayudar a otras personas, a través del aprendizaje, en la exploración y el descubrimiento de nuevas creencias que tienen como resultado el logro de sus objetivos. (Escuela Europea de Coaching, 2023, pág. párr.1)

<sup>3</sup> En palabras de Carr (1999) “es ayudar a aprender algo que no hubieras aprendido, o que hubieras aprendido más lentamente o con mayor dificultad, de haberlo tenido que hacer por tu cuenta” (Núñez, 2012, pág. 3)

En el campo universitario, la tecnología es un elemento de vital importancia, pues su papel en los avances, tanto del currículo como de la adquisición de competencias, resulta fundamental en los profesionales de las nuevas generaciones.

En este sentido, las universidades actúan como un factor importante de desarrollo económico y de *catching up* tecnológico, mediante su papel en la educación y en la absorción, adaptación y difusión de tecnología. Adicionalmente, son vistas como fuentes de habilidades técnicas industrialmente valiosas, facilitadoras del proceso de innovación y emprendimiento en el sistema de innovación de un país (Lemos, 2012; Mowery & Sampat, 2005, como se citó en Pedroza & Silva, 2020).

Desde la institución universitaria, la tecnología brinda la posibilidad de apoyo a los emprendedores tanto internos (estudiantes universitarios) como externos (emprendedores de la comunidad). Lo anterior se visualiza como las aristas elementales en la consecución de la Tercera Misión de las Universidades, abordada en el enfoque institucional, hacia la creación de su entorno emprendedor, y una universidad emprendedora.

En el sentido de la evolución del capital intelectual, las universidades interpretan la tercera misión como un avance del CI y como puede promover una innovación social en la creación de un espíritu empresarial universitario que contribuya a la economía local (Rojas, Canal, & Córdova, 2018, pág. 10).

En el plano aplicado, la tecnología representa una oportunidad de elevar tanto la eficiencia como la productividad del emprendimiento, Como lo establece Roque, Salinas, López y Herrera (2017, pág. 76) “La tecnología apoya a casi todas las operaciones de negocios y resulta muy importante para el crecimiento de cualquier empresa”. Es decir, que el emprendedor de éxito debe incluir tecnología en su iniciativa empresarial para poder lograr ese alto impacto de crecimiento en su negocio.

Al incluir las competencias tecnológicas como parte de la formación de los universitarios emprendedores, se intuye la formación de emprendimientos con valor tecnológico impregnado, o al menos con perspectivas futuras de desarrollo tecnológico.

Por otro lado, el papel de los estudiantes universitarios con la tecnología, no sólo implica la creación de emprendimientos tecnológicos, sino el apoyo que ellos pueden representar para emprendimientos incipientes que no tienen manejo de la tecnología. Roque *et al.* (2017), plantean algunas áreas de apoyo desde las universidades hacia los emprendedores como: prácticas

profesionales, abordaje desde las asignaturas contenidos relevantes a las MiPymes, asesorías formales e informales, proyectos de investigación y desarrollo, y, eventos como: conferencias, congresos, talleres, cursos, exposiciones y ferias con temáticas tecnológicas de interés para las MiPymes. Es justamente en la institucionalización de este tipo de actividades en la vida universitaria que se establece y reafirma una cultura de emprendimiento para las universidades, de la mano con la tecnología.

La cultura emprendedora al explicarse desde la realidad misma del actor, tiene en la tecnología un aliado positivo para la promoción del emprendimiento; quien juega un papel determinante en las nuevas tendencias a seguir por la juventud, quien recibe influencia en mayor o menor medida de su contexto social (incluyendo el contexto virtual). Lo anterior no determina su capacidad emprendedora, pero si la potencia positiva o negativamente, lo que se traduce en un papel de impulso o limitación.

El mundo académico debe sensibilizarse acerca de su responsabilidad para promover una cultura tecnológica que apoye a las empresas, al emprendimiento y al desarrollo regional. Tanto el emprendimiento como la tecnología tienen que ser filosofías que acompañen al estudiante durante toda su formación y no únicamente en algunos semestres de su carrera profesional. (Roque, Salinas, López, & Herrera, 2017, pág. 84)

Por consiguiente, la formación y promoción de la cultura emprendedora con la participación de la cultura digital, representa una oportunidad hacia la trascendencia, tanto en materia de educación superior, como en competitividad. En la constante búsqueda del impulso cualitativo en la inserción y aprovechamiento de las capacidades individuales de los jóvenes universitarios emprendedores, se encuentra la tecnología como una arista significativa en el avance de la acción de emprender.

Como lo indican Roque *et al.*, (2017, pág. 84):

Las tecnologías son un elemento unificador en esta nueva valorización del vínculo empresa-universidad, ya que al ser estudiadas e investigadas en la universidad y requeridas en la empresa representan un eslabón fundamental para la realización de actividades productivas relevantes y pertinentes.

### **3.3.3 Teorías y modelos del emprendimiento**

El fenómeno del emprendimiento ha sido estudiado desde diversas conceptualizaciones, teorías y perspectivas; sin embargo, a lo largo de los años, su concepto ha sido modificado y ha tomado

vertientes tanto empresariales como otras mayormente dirigidas al cambio y la innovación. Ante la variedad de propuestas, es meritorio realizar un breve recorrido sobre las principales concepciones del emprendedor que se adecuan al objeto del presente estudio.

La expresión *entrepreneurship* se deriva de la palabra de origen francesa *entrepreneur*, que significa pionero (Suárez & Vásquez, 2015, pág. 884). Designando al emprendedor una cualidad de iniciativa y novedad. El primer autor en hablar de emprendimiento fue Richard Cantillon (1680-1734), que introduce el concepto moderno de *entrepreneur*, definido como el individuo que asume riesgos en condiciones de incertidumbre (Rodríguez A. , 2009, pág. 97), cualidad que, hasta el día de hoy, es mundialmente aceptada como parte inherente a la persona emprendedora.

La conceptualización del emprendimiento que adopta la presente investigación es la definición de Schumpeter (1934):

El emprendedor es percibido como una persona extraordinaria promotora de nuevas combinaciones o innovaciones, cuya función es reformar o revolucionar el patrón de producción al explotar una invención, para producir un nuevo producto o modificar uno ya existente, proveer de una nueva fuente de insumos o reorganizar una industria (como se citó en Suárez & Vásquez, 2015, pág. 885).

Toma como punto de partida un individuo emprendedor visto desde la persona con iniciativa, que busca la independencia, novedad e innovación, que asume riesgos, con visión, pasión y compromiso por desarrollar su propia iniciativa, independientemente de los recursos o carencias que posee.

El emprendimiento que aborda el estudio es el emprendimiento dinámico, definidos como:

Son iniciativas empresariales impulsadas por equipos emprendedores que identifican una oportunidad de negocio con alto potencial de crecimiento, a escala regional o global. Se sabe que contribuyen de manera importante al desarrollo económico de los países y que son la principal fuente generadora de nuevo y mejor empleo (Reyes, Zilleruelo, & Hidalgo, 2012, pág. 2).

En concordancia, la presencia de la iniciativa hacia el cambio y la modificación de su entorno J. Timmons (1989), establece:

El emprendimiento significa tomar acciones humanas, creativas para construir algo de valor a partir de prácticamente nada. Es la búsqueda insistente de la oportunidad independientemente de los recursos disponibles o de la carencia de estos. Requiere una visión y la pasión y el



compromiso para guiar a otros en la persecución de dicha visión. También requiere la disposición de tomar riesgos calculados (como se citó en Hidalgo, 2014, pág. 47).

Sin embargo, el fenómeno del emprendimiento, va mucho más allá de la persona “emprendedora”, pues no es una actividad que depende únicamente del propio individuo, sino que es el resultado de una serie de factores que se conjugan para dar como resultado una acción emprendedora. Según esta concepción del emprendimiento se desprenden diversas teorías centradas cada una en perspectivas propias de determinadas áreas de estudio, acerca de cómo explicar el emprendimiento. Dichas teorías van desde las motivaciones personales, económicas y del entorno, tejiendo entre sí, todo un conjunto que se propone brindar un punto de vista interpretativo del fenómeno del emprendimiento.

García y Valencia (1999), plantean el estudio enfocado en el emprendedor a partir de tres dimensiones: su perfil demográfico, su perfil psicológico y su perfil sociológico. En el presente estudio se desarrolla la perspectiva económica, psicológica y sociológica del emprendimiento.

### **3.3.3.1 Emprendimiento desde la teoría económica**

Desde sus inicios el fenómeno del emprendimiento surgió considerando la perspectiva económica, desarrollando el concepto desde la teoría empresarial:

Se desarrolló como un eslabón paralelo al empresarial, desde una concepción de ganancia económica, producción, movilización de recursos y organización, como referentes importantes en la formación de la teoría de emprendimiento. Dentro del enfoque económico clásico, emerge en el emprendimiento la importancia de la parte funcional del fenómeno, donde las teorías en su mayoría, se centran en lo que “hace” el emprendedor, atendiendo a su actividad económica, organización y reporte de beneficios (Solís & Castillo, 2021, pág. 82).

Weber (1969), distingue las primeras concepciones de emprendedor desde el punto de vista del empresario tradicionalista y del empresario capitalista (originalmente, no había una separación entre los significados de emprendedor y empresario). Para Weber, el primero un empresario de carácter sencillo que funciona desde el punto de vista mercantil del intercambio generando algunas utilidades; mientras el segundo empresario de carácter capitalista, que funciona bajo el objetivo de la acumulación y plantea su actividad como una profesión de vida (Covarrubias I. , 2003).

Entre las definiciones más destacadas de la perspectiva económica, la propuesta de Schumpeter percibe al emprendedor como una persona extraordinaria que promovía nuevas combinaciones o innovaciones (Castillo A. , 1999, pág. 5). Cantillon, define la actividad de emprender desde el punto de vista meramente empresarial, colocando al individuo como “un agente que compra medios de producción a precios que son inciertos en el momento en que se compromete a sus costes” (Rodríguez, 1999, pág. 3).

De igual manera lo concibe Jean Baptiste Say (1803), al calificarlo como “...un individuo líder, previsor, tomador de riesgos y evaluador de proyectos, y que moviliza recursos desde una zona de bajo rendimiento a una de alta productividad” (como se citó en Formichella, 2004, pág. 10). A su vez, el planteamiento de Knight (1947), basado en la incertidumbre “el emprendedor, quien es el agente encargado de transformar una situación de incertidumbre en una situación de riesgo” (Chamorro, Erazo, & Montenegro, 2008, pág. 89)

La perspectiva económica, resume un interés del emprendedor por generar ganancias, administrar su negocio desde el punto de vista mercantil; el cual es un elemento vital en la motivación del emprendimiento. Por lo tanto, se destacan aspectos empresariales e innovadores, en el desarrollo de las iniciativas económicas. Sin embargo, refieren a su vez, un impulso hacia la asunción de riesgos, y, un alto grado de incertidumbre en los resultados; cualidades que la perspectiva económica no abarcaba en sus primeros intentos de estudio.

Chamorro y Botero (2007), refieren el aporte de Mill, pionero en intentar definir la carencia del abordaje de la teoría económica en el fenómeno del emprendimiento, como la identificación de la necesidad de establecer que el empresario requiere una capacidad especial para llegar a ser emprendedor, capacidad que no llega a especificar. Sin embargo, si resalta que el emprendedor va más allá del empresario común. Reforzando la teoría, Kirzner realiza una personificación del sujeto emprendedor, y, plantea la acción humana como un elemento desde el compromiso del individuo, que lo dota de proactividad, creatividad y, destaca el lado humano imprevisible y de conocimiento imperfecto (Rodríguez & Jiménez, 2005).

Schumpeter (1950), es quien logra definir de mejor manera la característica que revolucionó la teoría del emprendimiento, pues “percibe al emprendedor como una persona extraordinaria que

promovía nuevas combinaciones o innovaciones” (como se citó en Castillo A. , 1999, pág. 5). En este particular, se inicia a enfocar mayor atención en la persona emprendedora, y, se inicia a dejar un poco de lado el interés único por la rentabilidad económica.

Schumpeter (1950), logra revolucionar la óptica funcionalista de la escuela clásica hacia una óptica personalizada, es decir, con mayor atención sobre el sujeto emprendedor. De acuerdo con esta lógica, el emprendedor emerge en la escena económica como una persona que revoluciona, reforma y promueve cambio en la industria. Sintetizando, Schumpeter, muestra un salto cualitativo hacia la definición del emprendedor, dotándolo de una diferencia sustancial con el empresario capitalista común (Solís & Castillo, 2021, pág. 84).

Peter Drucker (1985) define al emprendedor como empresario innovador, a su vez realiza una importante acotación sobre el emprendimiento “aunque quien abra un pequeño negocio corra riesgos, eso no quiere decir que sea innovador y represente un emprendimiento” (Como se cita en Formichella, 2004, pág. 13). Lo anterior plantea un análisis importante para el tema del emprendimiento sobre todo en los países en vías de desarrollo, en los que el emprendimiento es definido como la apertura de nuevos negocios e iniciativas económicas, los cuáles no cuentan necesariamente con la característica de “innovación”, condición que según los teóricos es vital para hablar de emprendimiento.

Castillo (1999, pág. 8), enumera los postulados de los principales exponentes de la escuela económica, referente a lo que implica el emprendimiento:

1. La facultad de crecer y de crear riqueza, orientada bien hacia la generación de desequilibrio (escuela de Schumpeter) o de equilibrio (escuela austríaca).
2. La orientación al crecimiento (teoría de Drucker y Stevenson)
3. El encaje de tres puntos básicos: el mercado, las personas y los recursos (Modelo Timmons)

En síntesis, uno de los principales aportes de la escuela económica al emprendimiento es haberle facilitado un espacio en la agenda de estudio, y fundamentar su conceptualización como un fenómeno extraordinario que no se limitaba a una sola área. De esta manera, se reconoce al emprendedor como una persona que va más allá del interés económico, al también poseer otras motivaciones como la independencia, el desarrollo de algo propio, ser su propio jefe, entre otras. Esto evidenció la atención no solo al aspecto funcional, sino al aspecto personal, su entorno, su

esfera influyente, sus modelos a seguir, y otros elementos que se visualizan desde el perfil psicológico y el perfil cultural.

### 3.3.3.2 Perspectiva psicológica del emprendimiento

La psicología, ha realizado importantes aportes hacia la teoría del emprendimiento, de los cuáles los más significativos pertenecen a la definición de un perfil del sujeto emprendedor. Carlant (1988) define “el emprendedor es un individuo con necesidades de cumplimiento, dependencia, gusto por el riesgo y sentimiento por controlar su destino”; mientras Shaver y Scott (1991) lo refieren como “una persona con un cierto número de atributos psicológicos descritos tanto por la personalidad como por los procesos cognitivos activados por las circunstancias” (como se citó en Marulanda, Correa, & Mejía, 2009, pág. 159).

En el estudio del perfil del emprendedor, se muestra una indiscutible valoración del “emprendedor” como sujeto motivado hacia la realización personal y el logro de objetivos propios como el cumplimiento de metas, sentimiento de control y aprovechamiento de oportunidades. McClelland (1961), planteó el tema de la motivación de los emprendedores, como el enfoque que realmente puede brindar un abordaje más allá del enfoque tradicional capitalista empleado en las teorías anteriores. Marulanda, Montoya y Vélez (2014, pág. 211) identifican en la teoría de McClelland su principal hallazgo como “la necesidad de logro es lo que realmente motiva al individuo a convertirse en emprendedor”.

Por lo cual, la actividad emprendedora proviene como resultado de una realización personal y una meta que se define como un reto propio para el emprendedor. En palabras de Fuentes, Saco, & Rodríguez, (2013, pág. 44):

La obra de McClelland (1968), para quien la motivación de logro es la característica principal de este tipo de personas. Junto a ello, la perseverancia, la actitud competitiva, la independencia y la confianza en uno mismo, son rasgos de carácter facilitadores del éxito y, por tanto, de la motivación hacia el aprendizaje.

La perspectiva de las motivaciones, tuvo mayor auge con los estudios de Shapero (1985) con su “modelo del evento empresarial”, quien “considera que la motivación del emprendedor puede surgir de la desestabilización que generan en las personas las diferentes situaciones que les suceden

en la vida” (Marulanda, Montoya, & Vélez, 2014, pág. 214). Este aspecto remarca la experiencia del emprendedor como un elemento clave en la decisión de emprender y en la realización personal del mismo.

En concordancia, Shapero propone dos percepciones: una de conveniencia y otra de factibilidad; la primera enfocada en la influencia cultural del emprendedor con su estructura social y entorno cotidiano: mientras la otra, se refiere al aspecto de formación del emprendedor desde el punto de vista académico, de experiencia, conocimientos y recursos que ha adquirido.

En esta perspectiva, la influencia de las personas es un ente destacado para la formación del emprendedor, en el cual, la familia y el entorno de personas cercanas, implica condiciones favorecedoras para que el actor se vea influenciado para crear un emprendimiento. En análisis de Marulanda , Montoya, & Vélez (2014, pág. 215):

Shapero también destaca el papel de la familia como influencia en el emprendedor al afirmar que son más propensos a crear su propia empresa los hijos de empresarios, de profesionales independientes, de artesanos o de agricultores. Igualmente pueden ejercer influencia otras personas con las que el emprendedor se identifica, tales como profesores, mentores, figuras públicas y escritores.

Con similar planteamiento, Howard Stevenson (2000), pionero en hablar sobre “comportamiento del emprendedor” quien puso en relieve la interpretación de la mentalidad emprendedora “como un sistema de gestión apoyado más en las oportunidades que en los recursos” (Castillo A. , 1999, pág. 7). Stevenson haciendo hincapié en el emprendimiento como un fenómeno relacionado con el comportamiento, analizó las diferencias entre emprendedores exitosos y ejecutivos exitosos. Básicamente plantea que los emprendedores exitosos poseen una cultura emprendedora, mientras que los ejecutivos exitosos una cultura administrativa (Formichella, 2004, pág. 15).

Stevenson, se alejó de la tradicional perspectiva donde el emprendedor tenía como objetivo único de la ganancia de dinero, pues propuso que la motivación del emprendedor va más allá de la acumulación de la riqueza, llegando a indagar acerca del comportamiento del emprendedor, y como éste se diferencia del empresario común. Stevenson forma parte de otra de las perspectivas dominantes en el estudio del emprendimiento, más relacionado a la perspectiva de comportamiento

que toma en cuenta “dimensiones conductuales y en rasgos personales que identifican un perfil determinado, pero la complejidad del tema de emprendimiento ha impedido establecerlo” (Rodríguez A. , 2009, pág. 104).

Según el punto de vista comportamental, el emprendedor muestra, ciertas facetas personales y particulares, que explican su impulso e iniciativa de emprendimiento. Si bien es cierto, es reconocido por algunos autores ciertas particularidades de personalidad en los emprendedores; debido a la complejidad de su formación, no son características imprescindibles. Al respecto del punto de vista de la personalidad del emprendedor, esta teoría corresponde a una visión complementaria de las perspectivas anteriores. Barba, Jiménez y Martínez (2007, pág. 6), exponen en síntesis las principales características en las cuales convergen la mayoría de autores “deseo de independencia, mayor propensión al riesgo, alta necesidad de logro y de competencia, y mayor preferencia por la innovación”.

Respecto al perfil del emprendedor se han elaborado importantes propuestas sobre modelos que permitan conocer y profundizar en el abordaje del sujeto emprendedor. Fuentes & Sánchez (2010, pág. 4), analizan uno de los modelos más representativos y utilizados:

El modelo de rasgos personales y propensión al crear empresas desarrollado por Shane (2003) y Hernangómez *et al.* (2005) muestra una serie de relaciones entre atributos del individuo que influyen en el valor esperado de la oportunidad y, en consecuencia, de la probabilidad de que el individuo se lance a explotarla.

Por otro lado, el modelo de Krueger y Brazeal (1994), como lo exponen Fuentes & Sánchez (2010, pág. 4) es un modelo más enfocado en las potencialidades emprendedoras:

El modelo establece también unas relaciones entre las percepciones de deseabilidad y viabilidad, la credibilidad de poder crear empresas, el potencial y un suceso disparados o desencadenante que hace que alguien pase de la intención a los hechos (la fundación de una nueva empresa).

La perspectiva psicológica en su aporte ha brindado aproximaciones importantes en el perfil del emprendedor, con la determinación de las características más remarcables y reconocibles. Sin embargo, estas aproximaciones, también evidencian que no basta con características de personalidad; sino, que indica la necesidad de tomar en cuenta los factores externos al sujeto que lo modifican y moldean. Al respecto, se da la apertura a la perspectiva sociológica y cultural, que

se basa en el estudio de la influencia del contexto, entorno y elementos externos que proporcionan un marco de análisis amplio para el emprendimiento.

Es indiscutible que, tanto desde la teoría económica como de la teoría psicológica, coinciden en que el emprendedor es un individuo con iniciativa propia, impulsado a la toma de riesgos y que aporta sentido innovador a sus actividades. Sin embargo, es importante destacar, el carácter humano que el enfoque psicológico transfiere al ser emprendedor. De modo que, se le califica con una serie de cualidades, actitudes y habilidades, que lo destacan como un ser líder, y hasta cierto punto modelo, que modifica la realidad tanto económica como social de su entorno.

### **3.3.3.3 Perspectiva sociológica y cultural del emprendimiento**

La perspectiva sociológica se encuentra ligada al enfoque psicológico y reafirma su importancia; al resaltar cómo el factor interno propio del sujeto emprendedor juega un papel vital en la decisión de emprender. A su vez, convierte en un elemento destacado, el factor externo en la creación y formación del emprendedor; demostrando que tanto la perspectiva económica como psicológica no abordan la complejidad de la actividad emprendedora en su conjunto.

El abordaje del emprendimiento entonces, se explica desde la interpretación y comprensión del contexto social mismo del actor emprendedor, tomando en cuenta su entorno familiar, comunitario, universitario, ideológico, de costumbres, valores y principios, que van moldeando la actitud emprendedora de una u otra manera en el proceso cotidiano. Como lo afirma Angelelli & Prats, (2005, pág. 8) “la empresariedad se ve favorecida en aquellos ámbitos donde existe adecuado apoyo para emprendedores y para quienes desean hacer crecer sus empresas”.

Bajo esta lógica, se plantea la teoría del emprendimiento desde una perspectiva sociológica que apunte a un emprendedor que destaca su talento, desde la mentalidad e influencia social. Como lo establece Rodríguez (2009, pág. 108):

La mentalidad emprendimiento empresarial en el paradigma antropológico se expresa por los motivos trascendentes, que son los resultados de la influencia de personas diferentes a la que ejecuta la acción, perseguidos explícitamente por el valor de dichas consecuencias para aquellas otras personas que reciben la acción.

En ese sentido el emprendedor contiene elementos interiores que potencian su desarrollo del talento, así como habilidades, cualidades y aspectos de personalidad propios. Sin embargo, también posee la influencia del entorno social en que se encuentra inmiscuido, siendo esta una de las mayores complejidades de estudio en el tema de la cultura emprendedora.

Reforzando lo anterior, han sido múltiples los teóricos que han promulgado la idea de la influencia del ámbito cultural en el contexto del desenvolvimiento económico, como McClelland y Winter (1970); Weiner et al (1969); Hofstede (1999); Veblen (1999, 2002); Schumpeter (1957); Weber (1964, 1984, 2006); North (2007) (como se citó en Ramírez M. , 2013, pág. 18). En este caso, el emprendimiento se concibe como un fenómeno multidimensional que va más allá del potencial individual, que se complementa con el entorno cultural, cotidiano e institucional que de una u otra manera influencia al sujeto.

Por consiguiente, se trae a colación el termino sociedad emprendedora, que alude precisamente a aquellas comunidades en las cuales la población es capaz de generar iniciativas y proyectos innovadores en distintos espacios de actuación y de adaptarse flexiblemente a los cambios en un mundo cada vez más incierto (Angelelli & Prats, 2005). López , (2013, pág. 4) plantea “ la sociedad emprendedora en la que los individuos, los colectivos y las instituciones han de buscar su propia permanencia y prosperidad aplicando los mismos principios y valores de la persona emprendedora”.

Al respecto, se plantean dos elementos vitales en la existencia de una sociedad emprendedora, que necesita la existencia de personas motivadas y capaces de emprender, ambos elementos son la cultura y la educación (Angelelli & Prats, 2005).

Los valores de la persona emprendedora se forjan principalmente en la familia y a lo largo de su proceso formativo, desde la escuela a la Universidad, quien llega a ella. Y cabe pensar que la familia es una derivación del sistema educativo en la medida en que los que fueron estudiantes acabaron madurando y formando un núcleo familiar en el que predominen los valores y los modelos de relación social en que fueron educados, más o menos evolucionados. Esto refuerza



aún más el papel del sistema educativo, pero ya considerado como uno de los pilares configuradores de cómo será una sociedad en el largo plazo (López I. , 2013).

Desde el entorno cultural, se distinguen elementos fundamentales como: valores, creencias, costumbres, ritos y actitudes, que condicionan al emprendedor a desarrollar o no su iniciativa. Sin embargo, como lo establece Davidson (1995) los estudios de entorno cultural no son suficientes para comprender la actividad emprendedora, estos deben ser complementados con investigaciones sobre las características regionales y la identificación de las condiciones macroeconómicas del entorno, dándose una orientación que combina tanto los análisis cuantitativos como cualitativos (como se citó en Ramírez M. , 2013).

La perspectiva sociológica expuesta, se tiene importantes similitudes con los planteamientos tanto del eje teórico institucional como el eje de la acción social y cultura emprendedora; pues ambos abordajes ponen especial atención en los factores externos que influyen al individuo. De manera particular, esta investigación pone especial atención en que la inducción del emprendimiento puede llegar al individuo desde su entorno tanto familiar, cultural, comunitario y social.

En concordancia, la complejidad del fenómeno de emprendimiento solicita un tratamiento multidimensional, que considere tanto la perspectiva económica, psicológica, sociológica, institucional, y cultural. Al respecto, la presente investigación considera la realidad del emprendedor desde el punto de vista personal, familiar, escolar, comunitario y de sociedad; para dar una óptica más completa y aterrizada a la realidad del fenómeno.

Se plantea el estudio de la cultura del individuo desde su trama social, con los factores de su construcción social, con la herencia procedente de sus instituciones formales e informales, y, con sus propias actitudes y potencialidades individuales, que en su conjunto determinan la actividad emprendedora. Se esbozan también ejes secundarios, pues es necesario una complementariedad entre las teorías del emprendimiento, estableciendo la necesidad de tener en cuenta las motivaciones económicas, las motivaciones de realización personal, y las motivaciones heredadas de la imitación de modelos de emprendedores exitosos.

### 3.3.3.4 Ecosistemas de emprendimiento

La perspectiva sociológica, enfoca la atención hacia los factores externos, y en los últimos años la perspectiva multidimensional, ha dado pauta a una serie de nuevas rutas de estudio, como un sistema. Como lo establece Spigel & Harrison (2017):

Los ecosistemas emprendedores son muy prometedores como marco conceptual para comprender las relaciones entre el proceso de emprendimiento y su entorno local; son una herramienta de política para ayudar a las regiones a catalizar una economía sostenible y dirigida por el espíritu emprendedor (como se citó en Pérez, Molina, Schmitt, & López, 2019, pág. 105).

La nueva óptica adoptada para tratar el emprendimiento como un sistema, apertura la posibilidad de estudiar el emprendimiento como un fenómeno integral, y justamente las varias dimensiones que conforman el sistema, permiten incluir variables importantes y destacadas que en su conjunto corresponden a un tratamiento más real de la actividad emprendedora.

Los ecosistemas empresariales son estructuras socioeconómicas complejas que a la vida mediante la acción a nivel individual. Gran parte del conocimiento relevante para la acción empresarial está integrado en estructuras del ecosistema y requiere una acción a nivel individual para extraerlo (Szerb, J. Ács, Lafuente, & Márkus, 2019, pág. 3).

El término ecosistema fue acuñado originalmente por James Moore en un influyente artículo en *Harvard Business Review* publicado durante la década de 1990. Afirmó que las empresas no evolucionan en un "Vacío" y señaló la naturaleza relacionamente arraigada de cómo las empresas interactúan con los proveedores, clientes y financieros (Moore, 1993, como se citó en Mason & Brown, 2013, pág. 5).

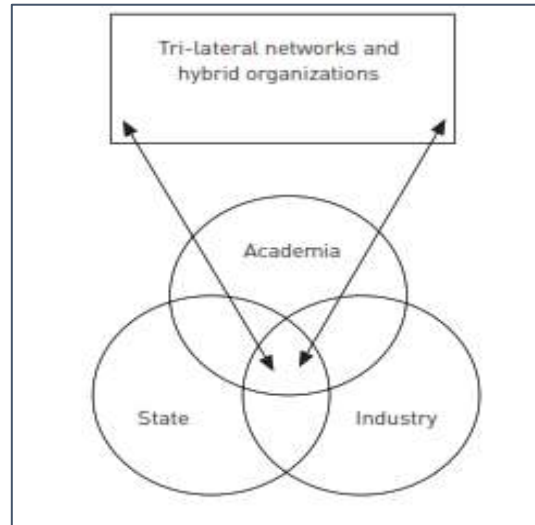
El trabajo de Leydesdorff y Etzkowitz dieron origen a uno de los primeros modelos acerca del ecosistema de emprendimiento, el modelo de la Triple Hélice. El cual se centra en el análisis de las interacciones mutuas entre las universidades y los entornos científicos como primera pala de la hélice, las empresas e industrias como segunda pala y las administraciones o gobiernos como tercera pala (Gonzalez, 2009). El modelo de la Triple Hélice, propuesto por Etzkowitz y Leydesdorff (2000), que constituye una vinculación dinámica para la gestión de la ciencia, tecnología y economía de una región (Castillo, Lavín, & Pedraza, 2014).

La tesis de la Triple Hélice postula que la interacción universidad-industria-gobierno es la clave para mejorar las condiciones para la innovación en una sociedad basada en el conocimiento que se

detalla en la figura 1. Esto supone que la universidad juegue un importante papel como fuente de nuevo conocimiento y nueva tecnología, dada su función de principio generador de las economías del conocimiento (Etzkowitz, 2003).

**Figura 1**

*Elementos del Modelo Triple Hélice*



Nota: La Figura 1 muestra la conexión entre los elementos de la Teoría de la Triple Hélice, tomado de (Etzkowitz, 2003)

El modelo plantea una directriz única entre los tres elementos, estratégicamente posicionados en acciones determinadas por los objetivos país; por ejemplo, si el objetivo es fomento del emprendimiento, se da un impulso significativo desde los 3 actores; bajo acciones consensadas, planificadas y dirigidas. Lo que pretende el modelo, es la sinergia entre los actores, que potencien la cultura emprendedora de una manera articulada y exitosa.

En este planteamiento, se reconoce la importancia del nivel de vinculación y coordinación que deben tener esos tres actores, que permiten impulsar de mejor y mayor manera la política pública que se pretenda implementar. Al respecto, el nivel de interconexión, fortaleza y coherencia que exista entre estos 3 actores, puede promover un entorno de éxito para el sujeto emprendedor.

Si bien el nacimiento de la teoría de la triple hélice fue el fomento de la sociedad del conocimiento, el elemento del fomento de la innovación ha ganado terreno en los últimos años,

destacándose como ese elemento que provoca verdaderas transformaciones y cambios en las sociedades.

La innovación es un elemento significativo en el modelo de la triple hélice, y un elemento destacado en los modelos educativos actuales, en los cuáles el fomento de la innovación es una condición con la cual deben ser formados los futuros profesionales. “La tesis de la Triple Hélice postula que la interacción universidad-industria-gobierno es la clave para mejorar las condiciones para la innovación en una sociedad basada en el conocimiento” (Gonzalez, 2009, pág. 745).

En la educación superior, la responsabilidad del fomento de la innovación y la creación de nuevo conocimiento, se visualiza como parte de la promoción del desarrollo económico y social. Sin embargo, en los últimos años, el fomento de la innovación, ha quedado en evidencia como uno de los ejes de trabajo de las universidades, y uno de los componentes que permiten dar respuesta a las necesidades de las comunidades del entorno universitario, siempre y cuando se encuentre en coordinación con la política de gobierno y la participación privada.

Se citan ejemplos internacionales como la Red Emprendía (2013), quien creó el Observatorio de Emprendimiento Universitario a través de la firma de un acuerdo de colaboración con CRUE Universidades Españolas y la Fundación de la Universidad de Cantabria para el estudio del sector financiero (UCEIF) (Guerrero, y otros, 2016). El Proyecto *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM), un consorcio en red de equipos nacionales de países asociados principalmente con las mejores instituciones académicas.

GEM es la única fuente de investigación global que recopila datos sobre el espíritu empresarial directamente de empresarios individuales (GEM, 2023). Redes colaborativas como las anteriores refuerzan el papel institucional de la educación superior respecto a la promoción de la cultura de emprendimiento, al brindar aportes y enriquecer el proceso y las acciones que esta impulse.

Por lo anterior, el modelo de la triple hélice presenta una propuesta de relación, vinculación, interconexión e iniciativas mutuas que correspondan a las necesidades de la sociedad misma, encaminadas desde las tres hélices principales de la sociedad. Sin embargo, en su mayor parte presenta un enfoque altamente centrado en la productividad hacia las industrias y determinado por

los ejes de desarrollo del gobierno, lo que afecta la perspectiva humanística y social del fenómeno del emprendimiento, al descuidar áreas que no son tan productivas ni competitivas económicamente hablando.

El estudio del emprendimiento ha enriquecido su perspectiva desde la teoría del ecosistema del emprendedor propuesto por Isenberg (2011), el cual responde a una visión de diversos factores que destacan elementos claves en la conformación de un entorno propicio para el fomento del emprendimiento. Aunque la propuesta se plantea directamente desde la perspectiva económica de la creación de *clústeres*<sup>4</sup> y productividad económica; el ecosistema toma en cuenta elementos culturales, de formación académica y de capital humano, que deben ser tomados en cuenta en los procesos de fomento del emprendimiento.

La estrategia desde el estudio del ecosistema permite el abordaje multidimensional que el emprendimiento necesita. La necesidad de su estudio surge de la observación de las sociedades en las que el emprendimiento ocurre con regularidad y autosuficiencia, generalmente es porque ha evolucionado un entorno en un ecosistema único y complejo (ver figura 2).

El ecosistema de emprendimiento consta de una docena de elementos (que consolidamos en seis dominios por conveniencia; ver el diagrama) que, aunque son idiosincrásicas porque interactúan en formas muy complejas, siempre están presentes si el espíritu empresarial es autosuficiente. Entonces, aunque las combinaciones son siempre únicas, para que exista un espíritu empresarial autosuficiente, necesitas políticas, mercados, capital, habilidades humanas, cultura y apoyos propicios (Isenberg, 2011, pág. 6).

Los dominios del emprendimiento reflejados en el ecosistema de Isenberg, ofrecen una mirada más completa al estudio del emprendimiento, reflejando desde los dominios principales las teorías de emprendimiento más significativas del tema, es decir, se incluye tanto la perspectiva económica, cultural, institucional y humana, siendo la complementariedad la característica principal y más aclamada en el modelo.

Mason & Brown (2013, pág. 26), establecen como tres principales características por las cuales el modelo de Isenberg es un modelo original y adecuado:

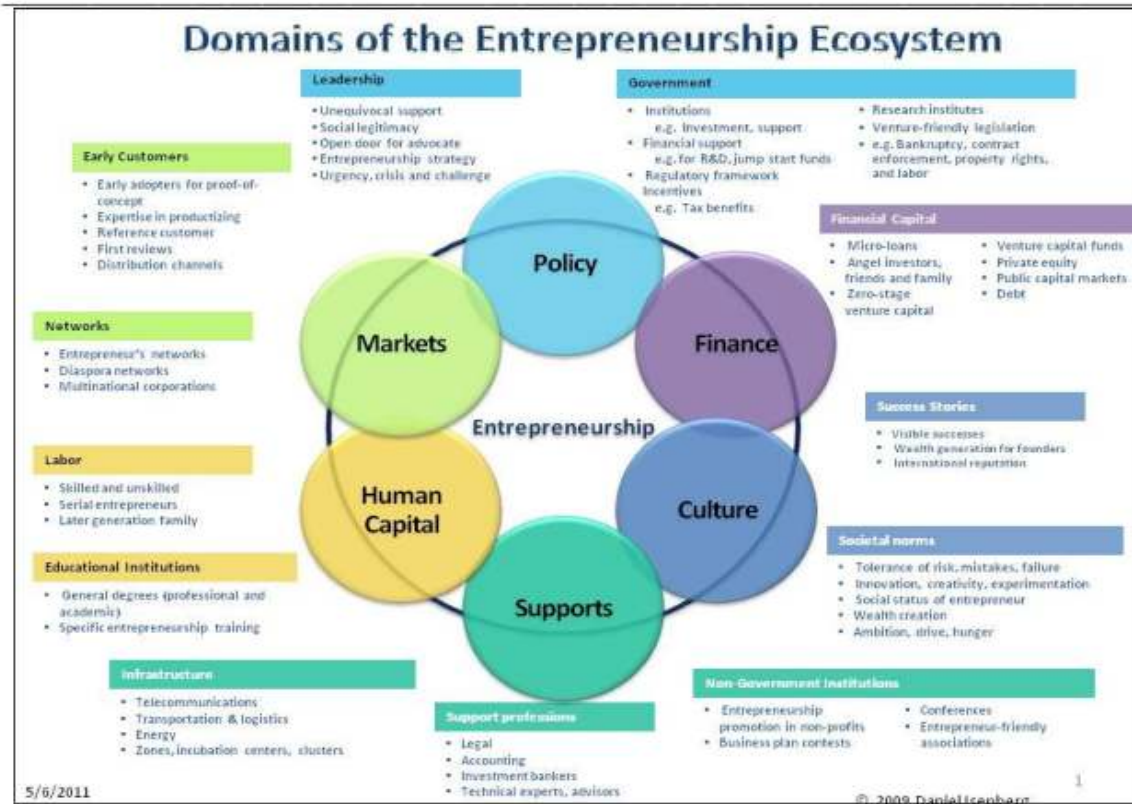
---

<sup>4</sup> Grupo de empresas interrelacionadas que trabajan en un mismo sector industrial y que colaboran estratégicamente para obtener beneficios comunes. (Oxford Languages, 2023)

Primero, tiene mérito como un dispositivo metafórico que ofrece una comprensión holística de cómo los grupos de actividad nazca y específicamente para ofrecer una nueva perspectiva sobre el crecimiento de la empresa que enfatice el entorno externo de la empresa en lugar de sus características y operaciones internas. En segundo lugar, cambia la unidad de análisis desde la "empresa" a la totalidad del ecosistema donde se encuentra. Esto es importante porque a menudo estos aspectos externalizados y relacionales median fuertemente el desempeño de la empresa. También es importante enfatizar la naturaleza dinámica de los ecosistemas como un fenómeno evolutivo más que estático que se puede capturar, como una imagen, mediante una instantánea en un momento dado. En tercer lugar, su metáfora biológica vincula al enfoque de "jardinería económica" para el desarrollo económico local.

**Figura 2**

*Modelo del Ecosistema de Emprendimiento*



Nota: La figura 2 muestra los elementos del ecosistema de emprendimiento de Isenberg, con el detalle de componentes de cada dominio. Se muestra la versión en inglés porque es la original, tomada de (Isenberg, The Entrepreneurship Ecosystem Strategy, 2011, pág. 7)

Por tanto, el modelo enfatiza la importancia de ver el entorno de manera más amplia en el que operan las empresas e iniciativas económicas. Específicamente, destaca que el crecimiento de la empresa ocurre en tipos específicos de entornos. Por lo cual, el resultado del emprendimiento es una conjugación de factores de todo el ecosistema; propiciando que cada área promocióne y facilite las herramientas y espacios para la actividad emprendedora, es posible crear y afianzar una cultura de emprendimiento.

Isenberg (2011, pág. 7) lo explica:

Este diagrama es beneficioso en parte porque refleja el mundo que incide en la vida del emprendedor. percepciones, y así impacta en las decisiones y el éxito del emprendedor. En segundo lugar, por esa razón, incluye algunos elementos muy importantes que generalmente se omiten, como los primeros clientes y la diáspora de redes..... Tercero, nuestro diagrama del ecosistema carece de caminos causales; no hay flechas que indiquen las causas qué. Esto está relacionado con lo que el economista de Harvard Ricardo Hausmann llama la naturaleza de “ancho de banda alto” de política, a saber, que la política eficaz tiene que hacer frente a un gran número de variables que interactúan en formas complejas y específicas.

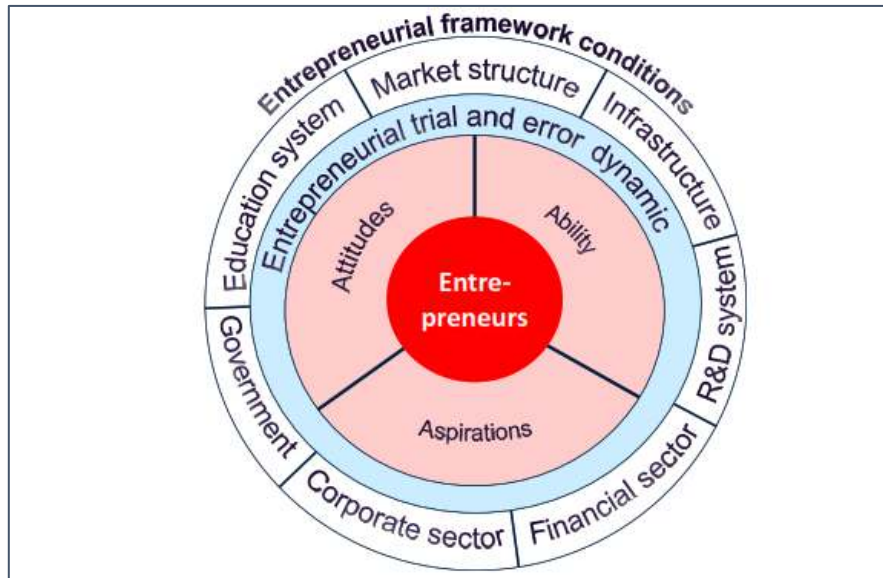
Entre las principales características destacables del ecosistema de Isenberg, además del carácter economicista, atiende elementos holísticos y humanistas, como la dimensión de la cultura y capital humano. Por otro lado, incluye el sentido de red, que con la actual globalización exige una realidad de interconexión y creación de comunidades más allá de las fronteras entre países. Establece también la necesidad de elementos de soporte que faciliten la actividad emprendedora.

Debido a la multidimensionalidad que ofrece este modelo, será la guía de estudio que se utilizará para el análisis del ecosistema de emprendimiento de esta investigación, por lo tanto, el desglose de cada dominio se realizará en el apartado de unidades de análisis para evitar repetición de información.

De modo similar, el ecosistema de emprendimiento planteado por el Centro De Investigación En Emprendimiento, Economía, Desarrollo y Prosperidad, en inglés *Global Entrepreneurship and Development Institute* (GEDI Institute), quienes han desarrollado el índice global de emprendimiento, en el cual se evalúa la capacidad de los países en materia de emprendimiento e innovación (ver figura 3) (GEM, 2023).

**Figura 3**

*Ecosistema de emprendimiento GEM*



Nota: La figura 3 muestra los componentes del Modelo GEM del ecosistema de emprendimiento. Tomado de (Szerb, J. Ács, Lafuente, & Márkus, 2019, pág. 3).

En este modelo, el centro es el individuo emprendedor del cual nace y se desarrollan las habilidades y fortalezas de emprender e innovar. Dentro del ecosistema la aparición y percepción de una oportunidad de negocio es imprescindible; reforzando esta idea “esto significa que los emprendedores inician negocios para perseguir oportunidades que ellos mismos perciben” (Szerb, J. Ács, Lafuente, & Márkus, 2019). Resalta la importancia de la aversión al riesgo en la persona, por la cual, el emprendedor asume el proceso de prueba y error, al llevar a cabo el emprendimiento con la incertidumbre del éxito o del fracaso. Es por esto, que contiene los pilares fundamentales de actitudes, habilidades y aspiraciones, que provienen desde el individuo emprendedor.

En este modelo, es aplicado como una comparación entre países, y, mide su capacidad emprendedora e innovadora. Sin embargo, uno de los principales aportes del GEM, como lo postula Amorós (2011, pág. 3):

El gran aporte del GEM no sólo a la academia, sino a muchos otros grupos de interés alrededor del mundo, ha sido la creación de bases de datos armonizadas sobre emprendimiento en los diversos países donde está presente el proyecto.



Lo anterior permite, una comparación bajo estándares y lineamientos similares, aplicados a la evaluación del emprendimiento en cada país. Lo anterior implica, establecer claras diferencias acerca de cómo gestionan los países sus políticas y recursos en materia de emprendimiento a nivel nacional. La metodología GEM abarca importantes aristas en la promoción del emprendimiento; sin embargo, su punto de vista es fundamentalmente cuantitativo, Amorós (2011, pág. 4) lo resume:

El proyecto GEM tiene dos instrumentos con los cuales recopila información primaria; es decir, datos directamente de la fuente de estudio. El primero de estos instrumentos es denominado Encuesta a la Población Adulta y el segundo se denomina Encuesta a Expertos. Adicionalmente, el GEM utiliza diversas fuentes secundarias para complementar los indicadores de emprendimiento y hacer comparaciones con otros datos relevantes a nivel internacional.

Por consiguiente, el modelo GEM brinda un panorama mundial acerca de la situación del emprendimiento; y, permite identificar qué países están liderando las actividades emprendedoras, y, a que se debe el éxito obtenido. Lo anterior, permite enfocar aquellas características del emprendimiento que pueden llegar imitadas, y tomadas en cuenta en los países que necesitan impulsar la cultura emprendedora de una mejor manera.

Los actuales modelos de emprendimiento, fijan una pauta multidimensional adecuada al estudio del emprendimiento, cuya complejidad exige la mayor complementariedad posible entre elementos económicos, culturales, humanísticos e institucionales, que brinden un mejor abordaje de todo el bagaje que implica conocer el emprendedor y su realidad. El ámbito universitario continúa siendo una de las aristas más adecuadas para el impulso y fomento de la actividad emprendedora que vaya más allá del beneficio económico y empresarial, y que se enfoque en la investigación, innovación y emprendimiento, que continúa siendo el concepto más consensuado referente a actividad emprendedora.

### **3.4. Desarrollo de las unidades de análisis**

El tema de emprendimiento exige un tratamiento multidimensional. A continuación, se detallan las dimensiones y observables, según la metodología de investigación.

### 3.4.1 Definición de observables

#### 3.4.1.1 Dimensión: enfoque institucional

**Instituciones:** Douglass North (1993), presenta las instituciones ideadas por los hombres para regular y limitar sus actuaciones en los marcos de una sociedad. Dentro de las limitaciones están las formales, tales como la normatividad legal, los reglamentos y manuales de conducta y las informales, que se vinculan a los comportamientos, ideas, creencias, actitudes y valores (North, 1993/1995, pág. 54).

**Tercera misión de la universidad:** según Mariani, Carlesi & Scarfò (2018) la universidad tiene cuatro actividades para realizar transferencia de tecnología e innovación: 1. Formación de una cultura emprendedora para estudiantes e investigadores 2. Protección de la propiedad intelectual y explotación comercial de patentes 3. Apoyo para spin-off académicos 4. Colaboraciones con empresas a través de acuerdos y proyectos.

**Currículo por competencias:** Sanz (2014), la educación centrada en competencias es un enfoque que contempla los aprendizajes necesarios para que el estudiante actúe de forma activa, responsable y creativa en la construcción de su proyecto de vida en lo personal, social y profesional. Entendiendo por competencias, la combinación de habilidades, conocimientos, actitudes y conductas dirigidas a la ejecución correcta de una actividad o tarea en un contexto determinado; o como una actuación en la que los seres humanos utilizan su potencial para la resolución de problemas o hacer algo en una situación definida (como se citó en Paredes, y otros, 2018, pág. 60).

#### 3.4.1.2 Dimensión: ecosistema del emprendimiento

**Ecosistema de emprendimiento:** El abordaje del ecosistema del emprendimiento está basado en el modelo Isenberg (2011), que establece 6 dominios fundamentales para el impulso y funcionamiento de la actividad emprendedora. Como metodología aplicada se toma como referencia la propuesta por Casaverde Ayma (2016) y Martínez Estrada & Goma (2019); quienes

plantean factores e indicadores pertinentes al estudio del ecosistema de emprendimiento. A continuación la definición teórica de los observables.

**Dominio de políticas:** el dominio de políticas se refiere a la existencia de instancias tanto públicas como privadas, que conlleven el liderazgo legítimo en el desarrollo del emprendimiento. Dentro del mismo dominio, se plantea la existencia de políticas gubernamentales en apoyo al emprendimiento, que implican un marco de regulación, inversión, financiamiento e investigación que incentiven la actividad emprendedora (Isenberg, 2010).

**Dominio financiero:** La cual incluye a todos los órdenes y agencias de gobierno que apoyan y generan estrategias de fomento y apoyo de emprendedores (Martínez & Goma, 2019, pág. 17).

**Dominio de soportes:** entre los soportes se subdividen la infraestructura, profesiones de apoyo y organizaciones no gubernamentales. En este aspecto, se destaca la necesidad de contar con la infraestructura necesaria como telecomunicaciones, transporte, energías, centros de incubación, entre otros. Entre las profesiones de apoyo, se establecen las funciones legales, contables y diversas asesorías de apoyo para el emprendimiento. Y por último la existencia de organizaciones no gubernamentales que fomentan la promoción, capacitación, desarrollo y financiamiento del emprendimiento (Isenberg, 2010).

**Dominio de capital humano:** este dominio está conformado por las instituciones educativas y el trabajo. Las instituciones educativas con sus aportes desde la formación en grados académicos y su encausamiento a la promoción del emprendimiento desde el desarrollo de sus respectivas competencias. Por otro lado, el factor trabajo, visto desde la calificación de la fuerza laboral, con la continuidad de emprendimientos seriales y familias de última generación (Isenberg, 2010).

**Dominio de mercados:** en el mercado se destacan las redes y los llamados primeros clientes. En este ámbito se destaca la proliferación de redes de emprendimiento, creación de corporaciones y conglomerados que lleven el emprendimiento a un impulso mayúsculo. Mientras los primeros clientes conforman una red de referencia de primeros comentarios, canales de distribución, pruebas de concepto y primeras experiencias que van guiando el camino de mejora del emprendimiento (Isenberg, 2010).

**Dominio cultural:** el aspecto cultural se subdivide en las historias de éxito y las normas sociales. Las historias de éxito, se transmiten y crean un entorno positivo para el emprendimiento, convirtiéndose en modelos positivos a replicar. Por otro lado, las normas sociales, establecen las normas socialmente establecidas en el entorno, que deben ser propicias al impulso del emprendimiento como la proliferación de innovación, creatividad, aversión al riesgo, generación de riqueza, entre otras (Isenberg, 2010).

**Cultura emprendedora:** La cultura emprendedora se define como una forma de pensar, razonar y actuar, vinculada a la búsqueda de una oportunidad de negocio, que puede dar como resultado la creación, mejora, realización y renovación de valor en el sentido más amplio del término, es decir, no sólo valor económico sino también social (Hernández & Arano, 2015, pág. 36).

### 3.4.1.3 Dimensión: perfil del emprendedor universitario

**Perfil cultural:** La cultura es el sustantivo común "que indica una forma particular de vida, de gente, de un período, o de un grupo humano"; está ligado a la apreciación y análisis de elementos tales como: valores, costumbres, normas, estilos de vida, formas o implementos materiales, la organización social, entre otros. (Millán, 2000, pág. 3). La cultura se crea, forma y modifica desde las capacidades del hombre mismo de comunicarse, relacionarse e influir en su contexto, en su esfera de crecimiento y formación.

**Perfil de personalidad:** Carlant (1988) define "el emprendedor es un individuo con necesidades de cumplimiento, dependencia, gusto por el riesgo y sentimiento por controlar su destino"; mientras Shaver y Scott (1991) lo refieren como "una persona con un cierto número de atributos psicológicos descritos tanto por la personalidad como por los procesos cognitivos activados por las circunstancias" (como se citó en Marulanda, Correa, & Mejía, 2009, pág. 159).

**Perfil económico:** Schumpeter (1934) establece que el emprendedor es percibido como una persona extraordinaria promotora de nuevas combinaciones o innovaciones, cuya función es reformar o revolucionar el patrón de producción al explotar una invención, para producir un nuevo

producto o modificar uno ya existente, proveer de una nueva fuente de insumos o reorganizar una industria (Suárez & Vásquez, 2015).

### **3.4.3 Operacionalización de observables por objetivos específicos**

En el cuadro de operacionalización de observables, se identifican las categorías delimitadas en este estudio basados en cada objetivo específico. Se detallan a su vez, las técnicas e instrumentos de recopilación de datos aplicados durante el trabajo de campo.

**Tabla 2**

*Desarrollo de las unidades observables*

<b>Objetivos específicos</b>	<b>Categoría</b>	<b>Subcategoría</b>	<b>Técnica</b>	<b>Instrumentos</b>	<b>Items</b>
Identificar el enfoque institucional de la promoción del emprendimiento de las universidades públicas con currículo por competencias en el marco de la estrategia país en Nicaragua.	Enfoque institucional	Instituciones	Investigación documental	Instrumento 7. Matriz de procesamiento de información. (ver anexo 7)	- Planificación nacional - Políticas educativas - Modelo educativo
		Currículo por competencias	Investigación documental	Instrumento 7. Matriz de procesamiento de información. (ver anexo 7)	- Modelo educativo de la universidad - Transformación curricular por competencias - Currículo por competencias
		Tercera Misión de la Universidad	- Investigación documental - Entrevista semiestructurada - Registro del stock de actividades y capacidades.	- Instrumento 2. Entrevista a coordinadores de extensión e innovación. (ver anexo 2) - Instrumento 3. Registro basado en el instrumento de D'Este, Castro Martínez, & Molas-Gallart (2009/2014) (ver anexo 3)	- Políticas institucionales - Acciones de promoción del emprendimiento - Experiencias de promoción del emprendimiento - Stock de conocimiento - Infraestructura física - Interacción de la universidad con el entorno no-académico - Docencia - Investigación - Difusión
Analizar el funcionamiento del ecosistema del emprendedor (dominio de políticas, finanzas, cultura, servicios de apoyo, capital humano y mercados), y, su incidencia en la cultura emprendedora del joven universitario en el año 2022.	Ecosistema de emprendimiento	- Dominio político - Dominio acceso capital - Dominio soporte - Dominio capital humano - Dominio mercado - Dominio cultural	- Investigación documental - Entrevista	Instrumento 2. Entrevista a coordinadores de extensión e innovación. (ver anexo 2)	- Mapeo el ecosistema de emprendimiento - Funcionamiento del ecosistema de emprendimiento - Centros de innovación abierta

		Cultura emprendedora	Entrevista	Instrumento 2. Entrevista a coordinadores de extensión e innovación. (ver anexo 2)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comunidad (red social)</li> <li>- Modelo de persona emprendedora (<i>Role model</i>)</li> <li>- Ecosistema emprendedor</li> <li>- Cultura emprendedora</li> </ul>
			Encuesta	Instrumento 4. Encuesta a jóvenes universitarios y egresados. (ver anexo 4)	
Determinar el perfil cultural, económico y de personalidad del joven universitario que ha desarrollado acciones de emprendimiento, y, que definen su cultura emprendedora en el año 2022.	Perfil del joven emprendedor	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Perfil económico</li> <li>- Perfil sociológico</li> <li>- Perfil psicológico</li> </ul>	Encuesta	Instrumento 4. Encuesta a jóvenes universitarios y egresados. (ver anexo 4)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Condiciones Sociodemográficas</li> <li>- Nivel educativo</li> <li>- Experiencia laboral</li> <li>- Atributos personales</li> <li>- Entorno familiar</li> <li>- Entorno educativo</li> <li>- Entorno local</li> </ul>
		Historias de emprendedores de éxito	Entrevista	Instrumento 5. Entrevista semiestructurada. (ver anexo 5) Instrumento 6. Historia de vida en base a (Castillo & Barrantes, 2005) (ver anexo 6)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Patrones culturales</li> <li>- Patrones familiares</li> <li>- Situaciones de vida</li> <li>- Experiencia emprendedora</li> </ul>
Estructurar los principales componentes de un modelo de fomento del emprendimiento diseñado a partir del perfil del joven emprendedor universitario de las universidades públicas por enfoque por competencias.	Modelo de fomento del emprendimiento	<p>Enfoque institucional</p> <p>Ecosistema de emprendimiento</p> <p>Perfil de joven emprendedor</p> <p>Historias de emprendedores de éxito</p>	<p>Análisis de encuesta</p> <p>Análisis de entrevistas</p> <p>Análisis de historias de vida</p>	Análisis de instrumentos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Currículo por competencias</li> <li>- Cultura emprendedora</li> <li>- Ecosistema de emprendimiento</li> <li>- Perfil del joven emprendedor</li> </ul>

Nota: la tabla 2 muestra el detalle de las unidades observables que abarca la investigación

### 3.4.2 Hipótesis de la investigación

La presente investigación pretende demostrar que existe una relación entre el ecosistema de emprendimiento y el desarrollo de los elementos que definen la cultura emprendedora de los jóvenes estudiantes que deciden emprender. Esta hipótesis se sitúa en el objetivo dos de la investigación, en el cual se detallan los dominios del ecosistema de emprendimiento, y su incidencia, en la cultura emprendedora de los jóvenes universitarios emprendedores.

La hipótesis del estudio se detalla a continuación:

El ecosistema de emprendimiento incide en el desarrollo de los atributos personales que conforman la cultura emprendedora de los jóvenes estudiantes universitarios y egresados emprendedores.

- Variable independiente: ecosistema de emprendimiento
- Variable dependiente: cultura emprendedora



## CAPITULO IV: METODOLOGÍA

### 4.1 Tipo de investigación

El método de la presente investigación se fundamenta en un enfoque mixto, dada la complejidad en el abordaje del emprendimiento. A partir del objeto de estudio que tiene como referencia las instituciones de educación superior, y el sujeto de estudio en los jóvenes universitarios emprendedores; se justifica la aplicación del enfoque en la indagación en varios niveles: individual, colectivo, institucional y sistémico. Al respecto se pretendió captar la reflexión, motivación e interpretación de los sujetos; así como, un acercamiento a las características que los representan como emprendedores. Por otro lado, se profundiza en la acción de emprender, y se analiza la relación entre el ecosistema y la cultura emprendedora.

El modelo mixto se nutre de ambos enfoques metodológicos, con sus correspondientes técnicas de recolección y análisis de datos, en una dinámica pragmática y multidimensional. A partir de la cualidad complementaria de ambos enfoques “cada uno se utiliza respecto a una función para conocer un fenómeno y conducirnos a la solución de los diversos problemas y cuestionamientos” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010, pág. 17).

En este caso, el método mixto aporta convergencia e integralidad en la recolección de la información, como lo indica Creswell (2009, pág. 11) “es más que simplemente recolectar y analizar ambos tipos de información; involucra el uso de ambos enfoques conjuntamente de tal forma que la fuerza total de un estudio es más que sólo investigación cualitativa o cuantitativa”.

Por otro lado, el tratamiento desde teoría institucional implica la necesidad de análisis de contenido, descripción de relaciones internas, externas y vinculaciones, que sólo permite el estudio cualitativo. A su vez, permite la interpretación que pretende la investigación acerca de cómo los jóvenes universitarios ven, entienden y construyen su realidad emprendedora; retomadas de sus experiencias propias.

Según su nivel de profundidad la investigación es descriptiva y analítica; a su vez evalúa relación entre variables, por lo tanto, se ejecutan análisis de tipo correlacional como lo indica Salkind (1998). De acuerdo al tiempo de la investigación, se denomina de corte transversal, como lo establece Bernal (2010), debido a que se recolectaron los datos en un solo periodo de tiempo.

Se analiza el funcionamiento del ecosistema del emprendimiento, atendiendo a los dominios establecidos por Isenberg (2011); con el objetivo de determinar si existe relación entre estos dominios con el desarrollo la cultura emprendedora, descrita a partir de sus atributos personales. Lo que implica una demostración de dependencia entre ambos elementos, dando a conocer el grado de correlación entre uno y otro.

A su vez, se examina el perfil el emprendedor universitario en base a las perspectivas de emprendimiento sociológica, psicológica y económica, que exigen, a su vez, una profundización del punto de vista de los sujetos. Por lo tanto, la investigación cualitativa ofrece a los protagonistas un punto de vista amplio abarcando acción social, motivación y hábitos propios del sujeto emprendedor.

#### **4.2 Población y objeto de estudio**

El universo de estudio de carácter sistémico, implica abordar a varios sujetos, relacionados en el ecosistema de emprendimiento. La perspectiva institucional se amplía para abarcar el ecosistema nacional, atendiendo al estudio de los diferentes dominios del mismo. En este particular, se abarcan actores institucionales, sector privado y academia.

El objeto de estudio es el emprendimiento, como resultado de las relaciones entre sujeto emprendedor, su entorno familiar y comunitario, académico, y, la conjunción de todo el ecosistema de emprendimiento. Sin embargo, el centro de la investigación es el impulso del emprendimiento desde las instituciones de educación superior, en una exploración de carácter retrospectivo, de cómo han gestionado el emprendimiento las universidades en Nicaragua.

Se abarca el emprendimiento desde el sujeto de estudio como lo son los jóvenes estudiantes y egresados que desarrollan iniciativas emprendedoras, quienes comparten los elementos que definen su cultura emprendedora. La población del estudio no está determinada, pues no existe un registro en las universidades públicas que establezca el número de universitarios emprendedores egresados.

#### **4.2.1 Muestra**

Para el abordaje de las acciones de fomento del emprendimiento desde las universidades públicas, se definieron los siguientes criterios: universidades que cuentan con currículo por competencias, universidades con centros de innovación abierta, instituciones con representatividad en las actividades de extensión universitaria a nivel nacional, y la condición voluntaria para ser parte del estudio.

Al respecto se seleccionaron las siguientes instituciones educativas: Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, UNAN-MANAGUA; Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, UNAN-LEÓN, y, Universidad de las Regiones Autónomas de la Costa Caribe Nicaragüense, URACCAN. Como nota aclaratoria, la URACCAN no posee currículo por competencias, sin embargo, posee cuatro centros de innovación abierta, y una extensa experiencia de trabajo en promoción de la innovación, por lo cual se consideró parte importante de este estudio.

Para el estudio de los actores institucionales, se eligieron las principales instituciones que tienen mayor conexión con las universidades. Lo anterior, conforma el contexto de la investigación, los actores abordados son los siguientes: la Comisión Nacional de Educación con las instituciones de: Gobierno de Nicaragua, Ministerio de educación (MINED), Instituto Nacional Tecnológico (INATEC), Consejo Nacional de Universidades (CNU) y Subsistema Educativo Autonómico Regional (SEAR); TELCOR; CONICYT; MEFCCA; INIFOM; y, la Secretaría de economía creativa y naranja.

Para la metodología cuantitativa, el estudio se enfocó en la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, UNAN-Managua, específicamente en la Facultad Multidisciplinaria de Estelí FAREM-Estelí, debido a limitantes de tiempo y recursos. Se trabajó con los estudiantes de carreras pertenecientes al Departamento de Ciencias Económicas y Administrativas de la FAREM-Estelí.

El muestreo de los jóvenes universitarios emprendedores, se realizó mediante una muestra teórica no representativa, como lo indica Hernández, Fernández, & Baptista (2010, pág. 399) “se eligen las unidades porque poseen uno o varios atributos que contribuyen a desarrollar la teoría”.

La selección intencionada de la muestra obedeció a los siguientes criterios: estudiante activo y/o egresado de la FAREM-Estelí, poseer un emprendimiento propio y voluntad de participar en el estudio. Se logró el reconocimiento de una muestra teórica de 23 jóvenes emprendedores, de los cuales 10 son egresados y 13 alumnos activos. La muestra teórica de los 23 jóvenes se convierte en el universo de estudio de la investigación cuantitativa debido a la falta de datos para lograr el reconocimiento de mayores sujetos de estudio que cumplieran los criterios de selección.

De los 23 jóvenes, posteriormente se seleccionaron 6 jóvenes egresados emprendedores, para la profundización cualitativa del perfil emprendedor y su cultura emprendedora. Esta selección obedeció a la disposición de tiempo y voluntariedad de los jóvenes. Posteriormente, de los mismos, se seleccionaron 2 jóvenes emprendedores de éxito; cuya selección se dio en base a sus años de experiencia y el reconocimiento de sus emprendimientos más allá del nivel local; para un trabajo de mayor profundidad en sus historias de vida.

#### **4.3 Método de estudio mixto**

Se establece el método mixto, atendiendo a la complementariedad entre ambos métodos, cuantitativo y cualitativo, para la construcción de nuevo conocimiento. Como lo establece Chen (2006), “los métodos de investigación mixta son la integración sistemática de los

métodos cuantitativo y cualitativo en un solo estudio con el fin de obtener una “fotografía” más completa del fenómeno” (como se citó en Hernández *et al.*, 2010, pág. 546).

La metodología mixta permite ajustar al contexto de la investigación la adaptación de métodos e instrumentos idóneos para una comprensión más completa y exhaustiva del problema. Por otro lado, la conjugación de ambos enfoques permite aprovechar las fortalezas de cada uno; así como, la triangulación de datos que enriquece los aportes de la investigación. A continuación, se realiza un detalle de ambos enfoques metodológicos. Como lo indica Creswell, (2009, pág. 11) “la Investigación de Métodos Mixtos es un enfoque para investigar que combina o asocia ambas formas cualitativa y cuantitativa. Involucra suposiciones filosóficas, el uso de enfoques cualitativos y cuantitativos, y la mezcla de ambos enfoques en el estudio”

#### **4.3.1 El método de estudio cualitativo**

El método cualitativo aporta al estudio un acercamiento descriptivo e interpretativo del fenómeno de emprendimiento, a partir de la experiencia de los jóvenes universitarios emprendedores, y las instituciones, como elementos del ecosistema de emprendimiento. En este particular, se abordó el enfoque institucional, sistémico e individual de los sujetos de estudio. Este enfoque, se centra en la profundización de la cultura emprendedora desde la visión de los protagonistas, a partir de sus acciones de gestión, vinculación e interacción, en las experiencias de promoción de la cultura emprendedora.

En primera instancia, el método se orienta a las instituciones de educación superior, retomando elementos de la propuesta de la Tercera Misión de las Universidades de (Campos, 2007; Rojas, Canal, & Córdova, 2018) y la teoría de la Triple Hélice de Etzkowitz (2003), ambas en función de la promoción del emprendimiento. En este particular, el método se centró en cómo las universidades han desempeñado su función de “universidad emprendedora”; y el nivel de vinculación de las mismas en el esquema universidad-gobierno-estado. Como punto de partida, se retomaron los documentos que rigen las políticas, lineamientos y estrategias a nivel nacional, seguido por los documentos rectores del CNU y universidades involucradas (mayor detalle en fuentes secundarias).

En cuanto a la profundización de la experiencia de las universidades, se tomó como referencia la metodología propuesta por Martínez Estrada & Goma (2019), según el Modelo para el análisis y desarrollo de ecosistemas de emprendimiento en ciudades intermedias de Latinoamérica. Al respecto, se retomó del modelo el Anexo 7, Sección 1.0 y 2.0, en el cual se realiza un perfil de la institución educativa, que pretende identificar el papel de las universidades en el fomento del emprendimiento. Así mismo, posteriormente se retomaron algunos elementos de dicho instrumento para la elaboración de los instrumentos cualitativos, incluidos en el anexo 2 de este documento.

Dentro del enfoque cualitativo, en el diseño de entrevistas se retomó la profundización desde el método etnográfico de Spradley:

Alude a un recurso para hacer que la gente hable sobre lo que sabe. Para ello se precisa, necesariamente, la presencia de un entrevistado, un entrevistador y un tema alrededor del cual se produzca una interacción mediante preguntas y respuestas” (Garrido, 2017, pág. 3).

#### **4.3.2 El método de estudio cuantitativo**

El enfoque cuantitativo se centra en “la medición de las características de los fenómenos sociales” (Bernal, 2010, pág. 60) que luego resultan en establecimiento o rechazo de leyes generales de acuerdo al comportamiento evidenciado. Dicho enfoque aporta características importantes como neutralidad y objetividad, desde el punto de vista procedimental. En este caso el enfoque cuantitativo se utilizó de manera complementaria en el abordaje de los objetivos específicos.

En el abordaje cuantitativo de las experiencias universitarias en emprendimiento, abordadas en el objetivo 1, se retoma desde la Tercera Misión de la Universidad, según Laredo (2007); Bueno & Casani (2007) plantean tres enfoques: transferencia de conocimiento, trabajo en función de las necesidades del entorno local y la universidad emprendedora (Rojas, Canal, & Córdova, 2018). Se tomó como referencia la metodología desarrollada por Molas *et al.* (2002), retomada por D’Este, Castro Martínez, & Molas

(2009/2014); en la cual se presentan una serie de indicadores, tanto para evaluar capacidades como actividades, referidas a la tercera misión:

En este informe se distingue entre lo que las universidades tienen (capacidades) y lo que hacen (actividades). A su vez, se identifican las capacidades en dos áreas: capacidades de conocimiento (aspectos intangibles) e instalaciones físicas y recursos materiales (aspectos tangibles) (Campos, 2007, pág. 49).

En este particular, se realizó un registro de acuerdo a las actividades y capacidades, sin embargo, se dificultó el llenado de muchos de los ítems debido a que es información sensible para las instituciones universitarias. Se logró un listado de premios y reconocimientos referidos a temas de emprendimiento, para un mejor análisis de contexto de las universidades (anexo 3).

El abordaje del ecosistema del emprendimiento, expuesto en el objetivo 2, está basado en el modelo Isenberg (2011), que establece 6 dominios fundamentales para el impulso y funcionamiento de la actividad emprendedora. Como metodología aplicada se toma como referencia la propuesta por Casaverde Ayma (2016) y Martínez Estrada & Goma (2019); quienes plantean factores e indicadores pertinentes al estudio del ecosistema de emprendimiento.

Se retoman los indicadores propuestos por el Modelo para el Análisis y desarrollo de ecosistemas de emprendimiento en ciudades intermedias de Latinoamérica, propuesto por Martínez y Goma (2019), el cual plantea una metodología aplicable y replicable a cinco modelos teóricos sobre el ecosistema de emprendimiento. Los modelos abarcados son el Modelo OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos), Modelo de *Babson College*, Modelo del Banco Mundial, Modelo del Foro Económico Mundial, Modelo del Instituto de Aspen y el Modelo del global *Entrepreneurship Monitor* (GEM) (Martínez & Goma, 2019).

Para el tercer objetivo, referido al perfil del emprendedor, la construcción del instrumento se basó en la revisión y documentación de investigaciones internacionales, debido a que, a nivel nacional no se encontró un antecedente sobre el perfil del emprendedor. Posterior a la revisión de instrumentos, se conformó el cuestionario con elementos de Fuentes & Sánchez (2010) acerca del perfil psicológico del emprendedor, su definición de emprendedor y

atributos personales; Lanzas, Lanzas, & Lanzas (2009) con su abordaje de competencias emprendedoras; Guerrero, y otros (2016) acerca del *role model* del emprendedor; y todo el abordaje sobre la influencia institucional y del ecosistema, de Martínez y Goma (2019).

#### 4.4 Técnicas de recolección de datos

La recolección de datos se realizó con la complementariedad métodos e instrumentos, que van desde entrevistas semiestructuradas, registros, encuestas e historias de vida; de aplicación presencial y virtual.

La investigación documental se planteó en dos etapas, la primera elaboración de protocolo y la segunda durante el trabajo de campo, que serán mejor desarrolladas en el acápite 4.6 sobre las fases procedimentales de la investigación. En este caso, se utilizaron documentos de referencia nacional, de fuentes oficiales del gobierno e instituciones del ecosistema. Estos documentos en su mayoría fueron consultados de manera virtual, obtenidos principalmente en páginas web oficiales, y, en repositorios institucionales.

Las entrevistas obedecen al tipo semiestructurado, cuyo diseño de instrumento expuesto en el anexo 5 y 6, se tomó como referencia la investigación etnográfica ejecutada por Castillo y Barrantes (2005), la cual está estructurada en los siguientes constructos: patrones culturales, situaciones de vida y/o concepciones asociadas al patrón cultural, y, acciones de construcción y deconstrucción. En este caso, por necesidad del tema se modificaron los constructos para la adecuación de contenido, los cuales quedaron de la siguiente manera: patrones culturales, y, se le anexaron los patrones familiares; situaciones de vida como el segundo constructo, y, el tercer constructo correspondiente a la experiencia emprendedora.

En cuanto al registro consta de una serie de indicadores de capacidades y actividades sobre la Tercera Misión de la Universidad realizado por D'Este, Castro Martínez, & Molas-Gallart (2009/2014). En él se realiza un recuento de la infraestructura existente, y recursos que poseen las universidades como parte del apoyo al emprendimiento (anexo 3 y 9).



La técnica de la encuesta, se diseñó en la herramienta de Google Formulario, que permite una mayor accesibilidad, fácil difusión entre los sujetos, y, rapidez en la recolección de información. Se conformó el cuestionario con elementos de Fuentes & Sánchez (2010); Lanzas, Lanzas, & Lanzas (2009); Guerrero, y otros (2016); y Martínez y Goma (2019).

#### ***4.4.1 Fuentes primarias de información***

Según Bernal, las fuentes primarias “son todas aquellas de las cuales se obtiene información directa, es decir, de donde se origina la información” (2010, pág. 191). Las fuentes primarias de información corresponden a la comunidad universitaria, específicamente, en los jóvenes estudiantes y egresados emprendedores, docentes, y, autoridades de las instituciones, involucrados en las actividades de promoción del emprendimiento. Debido a la pluralidad de sujetos, fue imperante la necesidad de diversas técnicas de recolección de la información, las cuales son citadas a continuación:

***Entrevistas semiestructuradas:*** Las entrevistas semiestructuradas, se plantean como instrumentos de recolección de información de las personas involucradas desde sus responsabilidades laborales cotidianas relacionadas al área de emprendimiento. La entrevista es una “herramienta de excavar” (Benney y Hughes, 1970, como se citó en Taylor & Bogdan, 1994). Spradley alude a un recurso para hacer que la gente hable sobre lo que sabe (Spradley, 1979). El instrumento se plantea de manera semiestructurada lo que permite la profundización de la experiencia desde la interpretación del sujeto de estudio (anexo 2 y 5).

***Historias de vida:*** Las historias de emprendedores de éxito se trabajaron desde la óptica de la investigación etnográfica. Se tomó como referencia ejecutada por Castillo y Barrantes (2005); debido a que se profundiza en las condiciones en que se ha desarrollado cada etapa de sus vidas, y sobre las cuáles se pueden llegar a identificarse elementos que influyen en la formación emprendedora (anexo 6).

***Registro:*** como lo indican Cohen y Gómez (2019, pág. 181) “todo instrumento de registro se expresan las variables asumiendo diferentes formas de interrogación, de aproximación a

la realidad, pretendiendo obtener registros u observables que pongan en diálogo al investigador con la realidad en estudio” (anexo 3).

**Encuesta:** Bernal (Bernal, 2010, pág. 50) la define como “ un conjunto de preguntas diseñadas para generar los datos necesarios, con el propósito de alcanzar los objetivos del proyecto de investigación”. Al respecto la encuesta recoge detalles precisos y cuantificables, acerca de las variables que buscan determinar el perfil del emprendedor universitario. Dicho instrumento permite esbozar las características y rasgos más destacados. (anexo 4).

#### **4.4.2 Fuentes secundarias de información**

Debido a la dimensión del ecosistema de emprendimiento, las fuentes secundarias representaron una fuente importante de información. Se definen como “todas aquellas que ofrecen información sobre el tema que se va a investigar, pero que no son la fuente original de los hechos o las situaciones, sino que sólo los referencian” (Bernal, 2010, pág. 192).

Se consultaron múltiples documentos debido a la particularidad de la investigación, que exige en el abordaje del ecosistema de emprendimiento, diversas fuentes y espacios de estudio. Se requirió de sitios electrónicos, documentos físicos, libros e investigaciones antecedentes, que proporcionaran información fiable y veraz.

En cuanto a los elementos ligados a la política de estado, se retomaron documentos de carácter oficial, revisión de informes institucionales, noticias, y cifras derivadas de otras investigaciones; que aportaron sobre todo en el detalle de las actividades y capacidades de las universidades en la Tercera Misión (ver anexo 3). Se retomaron también eventos en línea como congresos, foros, conferencias, seminarios y presentaciones virtuales, relacionados a la economía creativa, y, la promoción del emprendimiento, que se detallan en las fases de la investigación.

#### **4.5 Operacionalización de variables**

En el cuadro de operacionalización de variables, se identifican las variables delimitadas en el objetivo específico 2 y 3. Se detallan a su vez, las técnicas e instrumentos de recopilación de datos aplicados durante el trabajo de campo.

**Tabla 3**

*Operacionalización de variables de método cuantitativo*

<b>Variables</b>	<b>Concepto</b>	<b>Sub-variables</b>	<b>Ítems</b>	<b>Instrumento</b>	<b>Fuente</b>
<b>Ecosistema de emprendimiento</b>	El ecosistema de emprendimiento consta de una docena de elementos que, aunque son idiosincrásicas porque interactúan en formas muy complejas, siempre están presentes si el espíritu empresarial es autosuficiente (Isenberg, 2011, pág. 6).	<p>Dominio político</p> <p>Dominio soporte</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Considero que el ecosistema de emprendimiento ha incidido en el desarrollo de mi cultura emprendedora?</li> <li>- Influencia del ecosistema local</li> <li>- Considero que existe facilidad para cumplir con los trámites y regulaciones para la legalización de los nuevos emprendimientos</li> <li>- Considero que la carga fiscal (pago de impuestos) está de acuerdo a las posibilidades de mi emprendimiento</li> <li>- Considero que las políticas y programas de apoyo gubernamentales están enfocadas en la creación de nuevos emprendimientos</li> <li>- Conozco las regulaciones o normativas del estado orientadas a fomentar la creación de nuevas empresas</li> <li>- He sido participe en un programa de apoyo gubernamental</li> <li>- Considero que la cobertura de infraestructura básica actual en mi localidad fomenta la creación de nuevos emprendimientos</li> <li>- He participado en programas de apoyo a emprendedores</li> <li>- He participado en programas desde los centros de innovación abierta de las universidades</li> </ul>	(Martínez & Goma, 2019)	<p>Técnica: encuesta</p> <p>Instrumento: cuestionario (ver anexo 4)</p>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- He participado en proyectos de vinculación entre empresarios, universidades y gobierno</li> </ul>
Dominio humano	capital	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Considero que la mano de obra disponible para mi emprendimiento es calificada</li> <li>- Considero que tengo la preparación necesaria para el correcto funcionamiento de mi emprendimiento</li> <li>- He sido partícipe de los programas de apoyo gubernamentales para fortalecimiento del recurso humano en emprendimientos (talleres, capacitaciones, cursos)</li> </ul>
Dominio capital	acceso	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Considero que los créditos para mi emprendimiento han sido accesibles (tanto gubernamentales como privados)</li> <li>- Considero los créditos bancarios accesibles para mi emprendimiento</li> <li>- Considero los créditos de financieras y microfinancieras accesibles para mi emprendimiento</li> <li>- Considero los créditos gubernamentales accesibles para mi emprendimiento</li> </ul>
Dominio mercado		<ul style="list-style-type: none"> <li>- He trabajado en redes de colaboración con otros emprendedores</li> <li>- He trabajado en redes de colaboración con otras organizaciones/instituciones</li> </ul>

		Dominio cultural	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Considero que existe influencia de las normas sociales y culturales de mi localidad en mi emprendimiento</li> <li>- Reconozco influencia de casos de personas emprendedoras que conozco como mi influencia directa</li> </ul>		
<b>Cultura emprendedora</b>	La cultura emprendedora se define como una forma de pensar, razonar y actuar, vinculada a la búsqueda de una oportunidad de negocio, que puede dar como resultado la creación, mejora, realización y renovación de valor en el sentido más amplio del término, es decir, no sólo valor económico sino también social (Hernández & Arano, 2015, pág. 36)	Orientación emprendedora	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Asumo riesgos</li> <li>- Me gusta tomar una acción audaz aventurándome en lo desconocido</li> <li>- Puedo invertir mucho tiempo y dinero en algo que sea muy satisfactorio</li> <li>- Tiendo a actuar “con valentía” en situaciones donde hay un alto riesgo.</li> <li>- Autoconfianza en capacidades profesionales y personales</li> <li>- Autodisciplina en trabajo</li> <li>- Importancia de la autonomía en el trabajo</li> <li>- Facilidad para comunicación con otras personas</li> <li>- Persona perseverante</li> <li>- Persona entusiasta para iniciar proyectos</li> <li>- Buena tolerancia de los fracasos</li> <li>- Gusto por la independencia</li> <li>- Asumir responsabilidad de decisiones acertadas o erróneas</li> <li>- Predisposición para asumir riesgos moderados</li> </ul>	(Fuentes & Sánchez, 2010)	<p>Técnica: encuesta</p> <p>Instrumento: cuestionario (ver anexo 4)</p>
		Innovación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prefiero enfocarme en proyectos únicos y novedosos, más que en lo ya conocido</li> <li>- Cuando aprendo algo, prefiero hacerlo “a mi manera” no imitar a todo el mundo</li> <li>- Creatividad para resolver problemas</li> <li>- Curiosidad por conocer temas nuevos</li> </ul>		

		Anticipación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estímulo ante nuevos retos</li> <li>- Adaptabilidad a cambios</li> <li>- Optimismo para enfrentarse a dificultades</li> <li>- Iniciativa en situaciones complejas</li> </ul>		
<b>Perfil socioeconómico</b>	La teoría económica según Schumpeter percibe al emprendedor como una persona extraordinaria que promovía nuevas combinaciones o innovaciones (Castillo A. , 1999, pág. 5)	<p>Información demográfica</p> <hr/> <p>Información académica y laboral</p> <hr/> <p>Datos del emprendimiento</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Género</li> <li>- Edad</li> <li>- Municipio</li> <li>- Estado civil</li> <li>- Hijos</li> <li>- Año académico</li> <li>- Carrera</li> <li>- Formación en emprendimiento antes de la universidad</li> <li>- Años de experiencia laboral</li> <li>- Tipo de trabajo</li> <li>- Promedio de ingreso mensual (asalariado)</li> <li>- Recibe remesas</li> <li>- Meses/Años de existencia del emprendimiento</li> <li>- Área/sector de mi emprendimiento</li> <li>- Giro de su negocio</li> <li>- Tipo De emprendimiento</li> <li>- Legalización del emprendimiento</li> <li>- Enfoque del emprendimiento</li> <li>- Capital social de inicio</li> <li>- Promedio de ingreso mensual del emprendimiento</li> <li>- Cantidad de trabajadores</li> <li>- Redes de colaboración y/o comercialización</li> <li>- Tipos de clientes</li> </ul>	Encuesta (ver anexo 4)	Encuesta en base a (Fuentes & Sánchez, Análisis del perfil emprendedor, 2010) (Guerrero, y otros, Perfil emprendedor, 2016, pág. 33)
<b>Perfil personalidad/ psicológico</b>	Shaver y Scott (1991) lo refieren como “una persona con un cierto número de atributos psicológicos descritos tanto por la personalidad	Atributos personales como definición de	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Me considero una persona emprendedora</li> <li>- Para mi ser emprendedor es</li> <li>- Motivación de emprender</li> </ul>		

	como por los procesos cognitivos activados por las circunstancias” (Marulanda, Correa, & Mejía, 2009)	cultura emprendedora	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Valoración de mis atributos personales</li> <li>- Orientación emprendedora</li> <li>- Innovación</li> <li>- Anticipación</li> <li>- Mayor obstáculo para emprender</li> </ul>
<b>Perfil cultural/ sociológico</b>	Como lo afirma Angelelli & Prats, (2005, pág. 8) “la empresarialidad se ve favorecida en aquellos ámbitos donde existe adecuado apoyo para emprendedores y para quienes desean hacer crecer sus empresas”.	Entorno familiar	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Modelos de referencia de emprendimiento (parentesco/afinidad)</li> <li>- Participo en un emprendimiento del que no es propietario</li> <li>- Percepción de apoyo desde el entorno personal</li> </ul>
		V.Entorno educativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formación adicional en emprendimiento</li> <li>- Influencia desde mi entorno universitario</li> <li>- Ecosistema universitario</li> <li>- Nivel de apoyo de la universidad</li> <li>- Considero que los programas de apoyo en los que he participado me han ayudado a</li> <li>- Competencias emprendedoras</li> </ul>
		V.Entorno local	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Percepción de las normas sociales</li> </ul>

Nota: la tabla 3 presenta la operacionalización de variables referida al objetivo 2 y 3 de la investigación donde se identifica la relación entre el ecosistema de emprendimiento y la cultura emprendedora, y, el esbozo del perfil del emprendedor universitario, en base a Fuentes & Sánchez, (2010); Guerrero, y otros (2016), y Martínez & Goma (2019).



## 4.6 Fases procedimentales de la investigación

### Fase 1: Investigación documental

La fase documental se ejecutó en dos etapas, la primera en la elaboración del protocolo de investigación y la segunda durante el trabajo de campo. Es importante destacar que, aunque se detalla por etapas, la investigación documental se realizó durante toda la investigación, por la necesidad misma de la temática, en una revisión y actualización constante de información.

En la primera etapa, se realizó el primer acercamiento hacia el estado del arte, en la búsqueda de antecedentes, y, la revisión bibliográfica de tesis, artículos e informes recientes, del tema de estudio. La revisión bibliográfica se realizó mediante palabras claves como: emprendimiento, ecosistema y la cultura emprendedora, que guiaron el proceso de búsqueda.

Por otro lado, se realizó la revisión de las principales teorías del emprendimiento, así como los teóricos clásicos referidos a la fundamentación epistemológica del estudio, y los ejes teóricos iniciales como: acción social, cultura e instituciones; que posteriormente fueron enriquecidos durante el proceso. Para esta etapa, fue fundamental la bibliografía facilitada en los módulos del Doctorado en Gestión y Calidad de la Investigación Científica, segunda cohorte.

La segunda etapa de investigación documental, se realizó durante la etapa de campo. Se definió el abordaje del contexto en el cual se desarrolla la investigación, atendiendo a las políticas públicas y directrices establecidas en la promoción del emprendimiento. En este aspecto fue necesario abordar en retrospectiva el contexto de formación y conformación del ecosistema de emprendimiento en Nicaragua.

Se planteó desde la revisión por niveles, en primera instancia el nivel nacional de los planes generales y sectoriales de gobierno. Posteriormente, se toma el nivel institucional de los planes operativos de instituciones relevantes y de cada universidad, incluyendo modelos

educativos, mallas curriculares y líneas de investigación, para cada caso. A su vez, se documentó acerca de los actores institucionales de interacción con las universidades, y con el ecosistema de emprendimiento.

Entre los principales documentos revisados se citan:

La planificación nacional, con una revisión de: Plan Nacional de Desarrollo Humano 2012-2016, Plan Nacional de Desarrollo Humano 2018-2021, Plan de Lucha contra la Pobreza 2020-2025. Disponibles de manera electrónica, en los cuales se desprenden los principales lineamientos de políticas gubernamentales enfocadas en innovación, emprendimiento y educación.

Programas gubernamentales como: Programa Nacional Nicaragua Creativa 2020-2025, Plan estratégico CNU 2012-2021. Desde los cuáles se dictan los ejes institucionales para las universidades públicas y los actores del ecosistema de emprendimiento.

Planes estratégicos y modelos educativos de las universidades: Plan estratégico y modelo curricular de las universidades involucradas en el período 2015-2020. Representa el documento principal que recoge las estrategias, actividades y programas educativos de la universidad, respecto a la promoción del emprendimiento.

Eventos referentes a la innovación y emprendimiento: Congreso de innovación 2022, Congreso de extensión universitaria 2022, Revista Índice Nicaragua 2021-2022, Foro de Economía Creativa 2019-2022, entre otros. De los cuáles se desprende información acerca del funcionamiento, avances, limitantes y acciones, desde el ecosistema de emprendimiento.

Aunque la presente investigación realizó un mapeo exhaustivo del ecosistema de emprendimiento, el enfoque de atención se centró en las universidades y los jóvenes universitarios emprendedores, por lo cual, se desarrollan con mayor profundidad los actores que tienen vinculación con elementos educativos.

## **Fase 2: Diseño y validación de instrumentos**

La fase de diseño de instrumentos se inició atendiendo a los objetivos específicos y operacionalización de variables y observables. Se decidió tomar como base de construcción de instrumentos, documentos procedentes de otras investigaciones, que contribuye a la fiabilidad, y validez de la investigación misma. Se retomó la revisión bibliográfica de estudios de caso e informes acerca del ecosistema de emprendimiento, y de la gestión del emprendimiento desde las universidades.

Se revisó a Igual, Martí, Grañana, & Carnicer (2015), en su investigación titulada: El emprendimiento en el sistema universitario: el caso de las universidades de la ciudad de Valencia; Fuentes & Sánchez (2010) con su: Análisis del perfil emprendedor: una perspectiva de género; Lanzas, Lanzas, & Lanzas, (2009) con su Propuesta para medir el perfil de los emprendedores de base tecnológica; Guerrero y otros, (2016) con el: Perfil emprendedor del estudiante universitario; y, Castillo y Barrantes (2005) con: Visibilización de la mujer segoviana: el proceso de construcción-deconstrucción de la identidad de género en mujeres líderes

Debido a la complejidad del emprendimiento, los instrumentos elaborados responden a diferentes actores involucrados como autoridades institucionales, autoridades universitarias, docentes, estudiantes y egresados emprendedores. Los instrumentos al basarse en propuestas y metodologías utilizadas en otros informes y estudios doctorales, se hizo necesaria su modificación y contextualización a la realidad nicaragüense. Se realizaron algunos cambios en la redacción para lograr ese sentido de lenguaje cotidiano y mejor entendimiento desde la perspectiva del emprendedor universitario nicaragüense.

Una vez diseñados, se realizó una validación de instrumentos tanto de los instrumentos cualitativos como de los instrumentos cuantitativos. La validación de los instrumentos cualitativos se realizó a través de la validación de expertos, definida como “validez comprobada por expertos según su experiencia” (Bracker, 2002, pág. 55). Los expertos consultados corresponden al nivel de Doctores, con función en la docencia e investigación;

quienes realizaron una evaluación de mediante un formato, para indicar el grado de acuerdo o desacuerdo con los enunciados de cada instrumento presentado, según la siguiente escala: 4. Excelente, 3. Bueno, 2. Regular, 1. Deficiente.

Se obtuvo una ponderación de Excelente (se anexan los formatos de validación correspondientes en el Anexo 1). Los expertos consultados se detallan a continuación: Dr. Emilio Martín Lanuza Saavedra, Doctor en Gestión y Calidad de la Educación. Director del Departamento de Educación y Humanidades de la Facultad Regional Multidisciplinaria, Estelí, FAREM-Estelí; y, Dra. Graciela Alejandra Farrach Úbeda, Doctora en Educación e Intervención Social. Secretaria Académica de la Facultad Regional Multidisciplinaria, Estelí, FAREM-Estelí.

La confianza y validez de los instrumentos cuantitativos se aseguró en la investigación retomando instrumentos de medición previamente diseñados, validados y aplicados en otras investigaciones, como se explicó anteriormente. Sin embargo, también se aplicó el método de validación de Alfa de Cronbach, para evaluar la consistencia interna en los constructos principales de la investigación. Los resultados se detallan en la tabla 4.

**Tabla 4**

*Prueba consistencia interna Alpha de Cronbach*

<b>Pruebas estadísticas utilizadas</b>	<b>Cronbach's Alpha</b>	<b>Nº de ítems</b>
Atributos de cultura emprendedora	0.919	22
Ecosistema de emprendimiento	0.956	20

Nota: la tabla 4 muestra el resultado de la prueba estadística de consistencia interna para las variables contenidas en la hipótesis de investigación.

Se toma en cuenta que la categoría de atributos de cultura emprendedora consistió en un total de 22 ítems cuya consistencia resultó en 0.919, siendo una consistencia muy alta. En cuanto a la categoría de ecosistema, con un total de 20 ítems de medición, el coeficiente dio un resultado de 0.956, lo que indica un grado muy alto de consistencia. Los coeficientes resultantes son números cercanos a 1 lo que confirma un nivel de consistencia adecuado para el estudio.

### **Fase 3: Trabajo de campo**

El trabajo de campo se realizó de manera escalonada, de acuerdo a la metodología de Taller de Tesis del Doctorado en Gestión y Calidad de la Investigación Científica, en la cual se realizó un informe de resultados por cada objetivo específico. Esto permitió a la investigación una mayor riqueza y amplitud de resultados, para sustentar el informe final.

Para lograr un contexto institucional actualizado, se realizaron entrevistas a expertos sobre el manejo del emprendimiento en las universidades, tomando en cuenta la estrategia país de economía creativa, se tomaron como referencia los Centros de Innovación Abierta, debido a su gran protagonismo en el ecosistema en los últimos años. El objetivo fue realizar una retrospectiva de las condiciones creadas para el fomento del emprendimiento, y, cómo se trabaja en el marco de fortalecimiento al ecosistema. Esto, permitió crear la línea de tiempo evolutiva del emprendimiento en las universidades; desde las primeras experiencias en innovación, a las experiencias actuales y el papel activo de las universidades dentro del ecosistema de emprendimiento.

Se abordó a los coordinadores de los Centros de Innovación Abierta de las 3 universidades seleccionadas: Glenda Salinas coordinadora del Centro de Innovación Abierta UNAN-León; Manuel Rivas coordinador del Centro de Innovación Abierta UNAN-Managua, FAREM-Estelí; y, Víctor Zúñiga coordinador del Centro de Innovación Abierta URACCAN. Debido a la situación de pandemia del COVID-19 enfrentada en 2020, limitaciones de tiempo y dinero, dos de las tres entrevistas anteriores, se realizaron vía zoom. Se realizó una grabación durante la entrevista, y, posteriormente se procedió a su procesamiento.

La fase de campo para el mapeo del ecosistema de emprendimiento se planteó inicialmente desde la obtención de información de fuentes primarias, mediante entrevistas semiestructuradas. Sin embargo, las condiciones antes mencionadas, en conjunto con las personas seleccionadas, en altos cargos de las instituciones claves, por razones de tiempo y apertura, no se logró la recolección de datos. Por lo anterior, se complementó esta fase de campo con la obtención de información en espacios de creación de conocimiento e

intercambio de información como foros, congresos y conferencias, tanto presenciales como virtuales, que enriquecen la perspectiva del estudio.

En un tercer momento, se definieron los criterios de inclusión de la muestra de estudiantes y egresados con emprendimientos activos. La universidad seleccionada para este estudio fue la Facultad Regional Multidisciplinaria, Estelí, FAREM-Estelí, sede regional de la UNAN-Managua, reconocida en los últimos años por ejecutar proyectos de innovación, premios de reconocimiento, y, la única sede regional que cuenta con un Centro de Innovación Abierta. Por conveniencia de la autora como lugar de desempeño de trabajo, asuntos de costos y de cobertura de la encuesta, se sustenta la ventaja de seleccionar dicha Facultad; y de manera específica, los estudiantes del Departamento de Ciencias Económicas y Administrativas.

La recolección de datos de la encuesta se ejecutó desde su llenado digital, mediante un link en el cual, los estudiantes emprendedores accedan y faciliten sus datos y/o información mediante la encuesta en Google Formulario. Se realizó un llenado intencionado del instrumento de la encuesta, con los estudiantes que lograron ser identificados con emprendimientos activos.

De manera complementaria, el trabajo de campo realizó entrevistas de profundización sobre el perfil del emprendedor. Se seleccionaron estudiantes 4 egresados emprendedores (anexo 5); y, se realizaron 2 historias de vida a egresados emprendedores de éxito, en las cuáles se profundizó en aspectos culturales más relevantes, para alcanzar el abordaje de manera más integral (anexo 6). Es importante aclarar que una de las historias de éxito no es egresada de la FAREM-Estelí, sin embargo, si participó en un curso desde el Centro de Innovación Abierta, y posee una amplia experiencia en emprendimiento, lo cual aporta significativamente a la investigación. Todas las entrevistas anteriores se realizaron de manera presencia, con grabación de voz y anotaciones, ejecutadas por el investigador (anexo 9).

#### **Fase 4: Análisis de la información y elaboración del informe final**

Al igual que la fase de trabajo de campo, la fase de análisis de la información se realizó en etapas, de acuerdo a la metodología sugerida del programa de doctorado. Al respecto, el

análisis de la información se planteó como un trabajo complejo, que debe abarcar un proceso de triangulación de las fuentes de información principales: investigación documental, entrevistas y encuestas, con la teoría; que permita una validez y confiabilidad de los resultados obtenidos.

En el caso del procesamiento de la información proveniente de las técnicas cualitativas, se utilizaron dos estrategias para alcanzar los significados de los casos: “la interpretación directa de los ejemplos individuales, y la suma de ejemplos hasta que se pueda decir algo sobre ellos como conjunto o clase” (Stake, 1999, pág. 69).

Las entrevistas realizadas vía zoom, fueron grabadas y posteriormente escritas por el investigador mismo, para su proceso de redacción y análisis, a la luz de la teoría. Las entrevistas presenciales fueron grabadas mediante la aplicación de grabación de voz del celular, y posteriormente, escuchadas y transcritas, sin un programa específico, sino atendiendo a cada detalle expuesto por los informantes.

El procesamiento de la información cuantitativa, se recurrió de la utilización de tecnología para facilitar el proceso de análisis de resultados. Al respecto, se utilizó Google Formulario para la aplicación de la encuesta, y la posterior descarga de los datos obtenidos, en un archivo comprimido en el Programa Excel.

Las tablas de frecuencia se trabajaron en el programa SPSS *Statistics Base 23.0.0*, sin embargo, se trasladaron a Excel para la presentación de gráficos con mejor diseño y presentación. De los cuales se seleccionaron los datos que aportan la información más relevante al estudio; debido a la gran cantidad de información recolectada, no se muestran todos los gráficos y tablas en los resultados; pero se incluyen en el anexo 11.

Al procesar tanto los datos cualitativos como los cuantitativos, se procedió a realizar el proceso de triangulación de la información, como una metodología de validación de resultados, y reforzamiento de los mismos. En el enfoque mixto, como la del presente estudio, la triangulación aporta a “lograr convergencia, confirmación y/o correspondencia o no, de

métodos cuantitativos y cualitativos. El énfasis es en el contraste de ambos tipos de datos e información” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010, pág. 551). En este caso se logró la triangulación de los datos desde los sujetos de estudio, la teoría y los documentos institucionales consultados.

### **Pruebas estadísticas para la verificación de hipótesis**

El plan de tabulación y procesamiento estadístico contempló pruebas de validez con el alfa de Cronbach, prueba de relación entre variables de Chi cuadrado, y, la prueba de correlación de Spearman. La primera prueba estadística utilizada fue la validación de alfa de Cronbach, detallada en la fase 3 de diseño y validación de instrumentos.

Para evaluar la existencia de la relación entre las dos variables, planteadas en la hipótesis, se realizó el cálculo del Chi cuadrado, cuyo procesamiento se detalla “se calcula por medio de una tabla de contingencia o tabulación cruzada, que es un cuadro de dos dimensiones, y cada dimensión contiene una variable. A su vez, cada variable se subdivide en dos o más categorías” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010, pág. 327).

Con el objetivo de medir el grado de correlación entre las variables de la hipótesis, se utilizó la correlación de Spearman, que se define como “medidas de correlación para variables en un nivel de medición ordinal (ambas), de tal modo que los individuos u objetos de la muestra pueden ordenarse por rangos (jerarquías)” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010, pág. 332). Se utilizó la correlación de Spearman, debido a que son datos que no cumplen con la distribución normal, y son datos de medición ordinal. A su vez, se verificó el comportamiento de la correlación con un diagrama de dispersión.

### **Elaboración del informe final**

La elaboración de informe final constó de dos momentos, el primero en la unificación de los informes de investigación de los objetivos específicos 1, 2 y 3; y el segundo momento,



en la creación, articulación y conexión de la propuesta del modelo metodológico de fomento del emprendimiento.

La unificación de los informes, se realizó bajo el formato de “estructura del documento final de investigación de Doctorado en Gestión Y Calidad de la Investigación Científica, II cohorte, 2020-2023” facilitado por la coordinación del programa de doctorado. Este proceso se realizó una selección de la información más importante y relevante, de cada uno de los objetivos específicos.

En el proceso de unificación de informes fue necesaria la revisión y actualización de información, debido a que los objetivos específicos se trabajaron en años anteriores, por lo cual, se realizó una actualización importante de algunos organismos tanto gubernamentales como no gubernamentales que sufrieron modificaciones recientes. El Consejo Nicaragüense de Ciencia y Tecnología (CONICYT), fue derogado por el Decreto Presidencial N° 22-2022, publicado en La Gaceta Diario Oficial del Año CXXVI, el martes 15 de noviembre del 2022. Actualmente sustituido por el Gabinete Nacional de Ciencia, Conocimiento, Tecnología, Investigación e Innovación, creado con el Decreto Presidencial N° 23-2022; que tiene como objetivo elaborar estrategias y políticas, programas y planes que desarrollen las capacidades del mismo, siempre adscrito a la Presidencia de la República.

Por otro lado, en función a la Ley N°. 1115 “Ley general de regulación y control de organismos sin fines de lucro, se hizo necesaria la revisión de los organismos no gubernamentales que forman parte del ecosistema de emprendimiento, en el dominio de soporte y capital humano. Al respecto, las organizaciones de COSEP, APEN y Cámara de Comercio y Servicios de Nicaragua, se les canceló su personería jurídica en el Acuerdo Ministerial N.º 27-23-OSFL publicado en La Gaceta Diario Oficial del año CXXVI del lunes 06 de marzo del 2023.

La metodología para la creación de la propuesta del modelo metodológico, consistió en la extracción de elementos claves, seleccionados mediante el análisis de contenido y los elementos de triangulación. Se estructuró el modelo de acuerdo a la contextualización de

políticas públicas nacionales, y se tomó como referencia la realidad del estudio de caso, es decir, la UNAN-Managua, FAREM-Estelí. Para finalizar, el informe tuvo un proceso de actualización de datos (cifras oficiales), limpieza, organización y revisión; para su entrega final.

## **CAPÍTULO V: DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

A continuación, se exponen los resultados obtenidos en el estudio, en conjunto con su correspondiente contextualización, discusión y análisis. En primer lugar, se describe y analiza las experiencias previas que las universidades públicas han desarrollado en materia de emprendimiento, desde una revisión de su enfoque institucional y de qué manera han desarrollado o no su cultura emprendedora.

Como punto de partida se toma el contexto país en el que se han desarrollado las diversas experiencias en emprendimiento, atendiendo a las condiciones políticas, económicas y sociales. Se presenta el esbozo del ecosistema de emprendimiento nacional, con la conformación de cada uno de sus dominios, atendiendo al modelo de Isenberg (2011). Destacando, el papel de las instituciones de educación superior, como punto clave del ecosistema, y los centros de innovación abierta como el elemento clave en la conexión de la Triple Hélice.

Se presenta el perfil del joven emprendedor universitario, atendiendo a las teorías económicas, sociológicas y psicológicas; donde se muestra destacan sus características principales y las influencias de su cultura emprendedora. Finalmente, se destacan los elementos brindados por los jóvenes emprendedores, como insumos en la conexión de los elementos de diseño que conforman el modelo metodológico de fomento del emprendimiento.

### **5.1 El contexto nacional de las políticas públicas enfocadas en el emprendimiento**

En los últimos años Nicaragua ha tenido importantes cambios en materia política, económica y social. Dichas transformaciones se explican a partir del enfoque de las políticas públicas, implementadas acorde al orden de prioridades y modelos alternativos a la economía clásica y lineal. Esto ha incluido la introducción de nuevos elementos institucionales, un reordenamiento de las estructuras ministeriales y readecuación de sus ejes de trabajo; factores

que han sido claves en la resolución de problemas, tanto coyunturales como estructurales, abordados desde la planificación gubernamental.

Las nuevas estrategias implementadas en el marco del fomento de la innovación y el emprendimiento, han traído consigo una serie de cambios en el contexto país, que involucran todos los niveles de actuación e intercambio social. Al respecto, la universidad destaca como uno de los entornos más influyentes de interacción social, estableciendo prioridades en los campos de preparación profesional, temáticas de investigación, orden de prioridades e incluso límites de comportamiento, que van formando el pensamiento del individuo. Como lo expone Hidalgo (2014, pág. 49) establece como la escuela juega un papel preponderante desde la generación de patrones, comportamiento colectivo e interacción social, en el cual los emprendedores pueden adquirir destrezas y habilidades durante el proceso de formación académica.

El emprendimiento es una estrategia país, que ha tenido un proceso paulatino y continuo, a partir desde los primeros planes gubernamentales, con el cambio de gobierno en 2007. Lo anterior se visualiza en los contenidos del Plan Nacional de Desarrollo Humano (PNDH-2007), con el intencionado apoyo hacia la micro, pequeña y mediana empresa (MiPymes). Desde entonces, se ha conformado toda una estrategia de institucionalización en el fomento del emprendimiento, que rescata los cimientos de la teoría institucional de Veblen (1989) y North (1990), donde las instituciones permiten fomentar hábitos de pensamiento y relaciones tanto al individuo como a la sociedad en su conjunto (Veblen, 1989).

Esto implica, que una sociedad con instituciones que fomentan el emprendimiento, proyecta motivación y promoción hacia el establecimiento de una cultura emprendedora. Sin embargo, en la perspectiva institucional, es necesaria la declaración tanto formal como estratégica del papel que cada institución debe jugar en pro del tipo de cultura que se quiere proyectar, en este caso, la cultura emprendedora. Por lo tanto, el ordenamiento a largo plazo que han significado los planes de desarrollo del actual gobierno en Nicaragua, ha influido en la preparación de la sociedad y en la programación, respecto a las directrices declaradas. Esto ha permitido la reducción de incertidumbre y la creación de expectativas saludables para el

país. A continuación, se aborda una revisión de la planificación nacional respecto a la estrategia del fomento de la cultura emprendedora.

### **5.1.1 Revisión de la planificación nacional de Nicaragua (2005-2021)**

La visión de gobierno que ocupó la dirección del país, desde 1990, correspondió a un esquema neoliberal, que respondía al primer acuerdo *Enhanced Structural Adjustment Facilities* (ESAF) con las recomendaciones de las instituciones financieras que regían la economía mundial, Fondo Monetario Internacional (FMI) y Banco Mundial (BM). Dentro de las directrices contenidas estaban el recorte del gasto público, privatización de las empresas nacionales y la apertura comercial (Gobierno de Nicaragua, 2005).

Como resultado del período de gestión 1990-2006, Nicaragua hereda cifras alarmantes en las condiciones del país principalmente: un déficit energético de hasta los 100 megavatios por día, con apagones de hasta doce horas diarias, la conexión vial de únicamente 68 municipios con apenas 2,439 kilómetros de carreteras pavimentadas, el 50.35% de la población mayor de 10 años analfabeta junto con la privatización de la educación, y, con una pobreza general que aumentó entre 45.8% y 48.3%. En cuanto al emprendimiento, las prioridades de gobierno establecidas constituyeron un abandono y una enajenación hacia las MiPymes, y hacia la creación de nuevas empresas (GRUN, 2021).

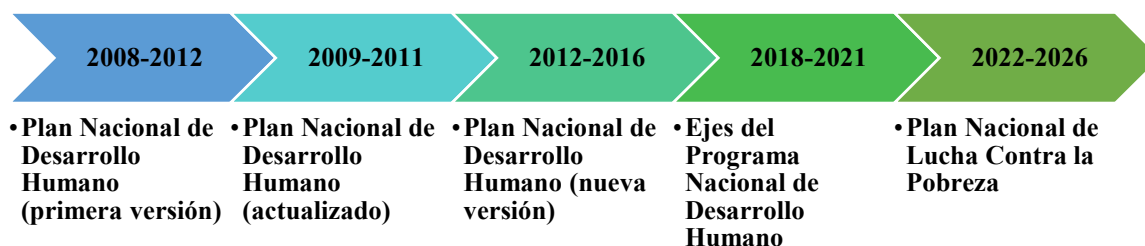
A partir del 2007 con la toma de posesión del Gobierno de Reconciliación y Unidad Nacional (GRUN), se diseñan las nuevas estrategias que promovían no sólo del crecimiento, sino el desarrollo integral del país. Esto se tradujo en un cambio sustancial en el fomento y apoyo de las pequeñas iniciativas económicas, que hoy en día son vistas como sustento de la estructura económica del país y sus habitantes.

El establecimiento del marco general de ruta y proyección de país, se planteó en el Plan Nacional de Desarrollo Humano (PNDH) en sus distintas versiones y actualizaciones, con mayor detalle en la figura 1, los cuáles han dado continuidad a las directrices principales de lucha contra la pobreza centrada en el ser humano.

Las líneas de trabajo contenidas en la planificación gubernamental han significado una ruptura importante desde la óptica económica, social y política, puesto que ha implicado un cambio tanto en indicadores económicos como en avances de carácter social. Su importancia radica, en que la transformación social conseguida, no ha significado un deterioro de la parte económica, al contrario, se ha logrado un equilibrio macroeconómico, que ha acompañado el desarrollo integral logrado en el país.

**Figura 4**

*Línea de tiempo de la planificación gubernamental nacional 2007-2021*



Nota: la figura 4 describe la evolución de la planificación nacional del GRUN. Elaboración propia con base en los planes nacionales en sus diferentes ediciones.

De manera que la evolución de la planificación nacional ha recorrido de la mano del GRUN, desde acciones de corto, mediano y largo plazo, que se visualizan en los programas, proyectos y acciones ejecutadas. En retrospectiva la materialización de la estrategia país de manera continua e ininterrumpida, ha permitido un período de evaluación de resultados palpables, acerca de la promoción y establecimiento del emprendimiento como uno de los ejes de desarrollo más destacados. El emprendimiento pasó a ser una de las principales estrategias y líneas de actuación, enfocadas en la creación de oportunidades de negocio, apoyo y acompañamiento al desarrollo de los diferentes tipos de iniciativas emprendedoras; estrategia que es palpable desde las primeras líneas del modelo de gobierno.

### 5.1.1.1 La institucionalización del emprendimiento como estrategia país

El modelo de gobierno llamado “Modelo del Poder Ciudadano” se define como: “un modelo integral y humanista” (GRUN, 2008, pág. 13), esto implica el reconocimiento de la

persona como el sujeto principal del desarrollo. Sin perder de vista los objetivos de transformación productiva; el modelo, rescata el rol del estado como líder y dirigente del progreso, con una activa participación e involucramiento de sus habitantes:

El modelo se basa en el ideal socialista que brinda oportunidades de realización y producción a todas y todos, construyendo una sociedad más igualitaria mediante la redistribución del ingreso y la riqueza, a partir del apoyo a los pobres y a la micro, pequeña y mediana producción (GRUN, 2018, pág. 7).

A partir de valores cristianos, socialistas y solidarios, el gobierno propone un modelo de acceso de oportunidades a todos los niveles, sobre todo a los de mayor vulnerabilidad. Esto implica la conjugación de un modelo económico mixto, con algunos componentes de la economía de mercado, pero con la inclusión de teorías económicas alternativas, como la economía social y solidaria, la economía circular, y, la economía creativa y naranja; siendo ésta última la que ha tenido mayor protagonismo en los últimos años.

El modelo económico mixto impuesto en el país se basa en una economía sostenida en las pequeñas iniciativas económicas, estableciendo el emprendimiento como elemento clave del crecimiento económico, no obstante, se plantea acompañado con el objetivo de la educación:

En Nicaragua, la ciencia, la tecnología, la innovación y el emprendedurismo serán los motores centrales para la transformación económica y social en el mediano y largo plazo. Las innovaciones tecnológicas producto del desarrollo del conocimiento, generan mayor competitividad de las empresas y los países, agregando valor a sus productos y servicios (GRUN, 2018, pág. 101).

Estos modelos emergentes, tienen similitud con los principios propuestos por el GRUN como: mercado y comercio justo, complementariedad económica entre la región, los países y las localidades, formas asociativas de micros, pequeños y medianos productores, redes de pequeños y medianos productores, protección del medio ambiente, energía alternativa, solidaridad, soberanía y seguridad alimentaria, entre otros (GRUN, 2008).

Se destacan como los pilares de desarrollo, la educación y el emprendimiento, junto con la instauración de un marco normativo y político que permita su operativización, bajo una propuesta solidaria, inclusiva y colaborativa.

Como lo expresa en entrevista Zúñiga (2022): “Los instrumentos de política y de gestión del país están enfocados a la innovación y emprendimiento, el lineamiento más fuerte es el de innovación y emprendimiento, y la estrategia nacional del país está sustentada en este tema”. Esto ha implicado una construcción, organización y funcionamiento de la maquinaria estatal como un sistema, basado en la interacción y trabajo conjunto de los actores institucionales. Lo que se traduce en la unificación de esfuerzos en una sola ruta gestionada desde el nivel nacional, y operativizada en los niveles regionales, autónomos y locales.

La ejecución de la estrategia, en primera instancia se ha instituido desde el modelo de alianza entre los actores más relevantes como: trabajadores de la ciudad y el campo, productores, empresarios, cooperativas, pequeña, mediana y gran industria, gobierno, con el acompañamiento de la cooperación internacional (GRUN, 2018). De ello resulta, una inclusión de los actores sociales y productivos a todos los niveles, que implica procesos de consulta, discusión, planteamiento y resolución de problemáticas de manera conjunta.

Esto indica una relación gobierno-empresa como lo indica la teoría del modelo de la Triple Hélice (Etzkowitz, 2003), se establece una vinculación e interconexión factible entre los actores clave en la toma de decisiones gobierno-industria-universidad. Sin embargo, se explica la diversificación del modelo de la triple hélice hacia una alianza más amplia y con más actores relevantes, que no solo abarca grandes empresas, sino, que da prioridad a sectores más vulnerables como mujeres, cooperativas, micro, pequeñas y medianas empresas del campo y de la ciudad, juventud emprendedora y pueblos originarios.

En síntesis, el emprendimiento es una estrategia país, institucionalizada desde la planificación gubernamental tanto a corto como a mediano y largo plazo, visualizada e integrada desde las principales aristas de actuación del estado como ente líder del progreso. Esto ha implicado la institucionalización de manera sistémica en todos y cada uno de los elementos gubernamentales, lo que aporta al establecimiento de una cultura emprendedora. Como lo expresa en entrevista Salinas (2022): “Se trata de una estrategia país en la que estamos trabajando todos articulados, y, se está trabajando bajo la misma línea con las características propias de cada institución”.



La materialización de la estrategia se ha visualizado desde la ejecución de una serie de programas sociales, de atención especial a los sectores productivos y vulnerables, en la búsqueda de su inserción a la economía local, nacional y con vistas a la exportación. Dichos programas se encuentran contenidos en la planificación nacional de los distintos períodos lo que ha implicado su continuidad, complementariedad y evolución. Este fortalecimiento desde la política pública hace cumplir los elementos que destaca Covarrubias (2003, pág. 5) como acciones fundamentales de las instituciones en el fomento del emprendimiento:

Primero, encauzan la información sobre la situación del mercado, sus bienes y participantes. Segundo, definen y hacen observar los derechos de propiedad y los contratos, determinando quién consigue qué cosas y en qué momento. Tercero, intensifican la competencia en los mercados o la reducen.

En primer lugar, las instituciones encauzan toda la información de las políticas públicas que guían al mercado, tanto productores como consumidores. Respecto al emprendimiento, lo destacan como motor de crecimiento de la economía, resaltando su papel en las estrategias de aumento producción y la productividad:

La ciencia, tecnología, innovación y emprendedurismo, factor clave para impulsar la transformación productiva del país en un contexto de adaptación al cambio climático. Es conocido que sin ciencia, innovación y tecnología adaptada a la pequeña y mediana producción no hay desarrollo productivo (GRUN, 2018, pág. 16).

En segundo lugar, los derechos de propiedad y los contratos, se relacionan con el acceso a los recursos productivos; al respecto, se detalla el establecimiento de políticas de promoción de la asociatividad: “Uno de los pilares de la estrategia productiva es la generación de espacios asociativos de las y los pequeños productores y empresarios, con flexibilidad organizativa, pero buscando fortalecer el cooperativismo” (GRUN, 2018, pág. 118).

Lo que se traduce en acceso a recursos, materias primas, créditos y facilitación de tecnología, además con un enfoque de género, que ha permitido el reconocimiento de la mujer como cabeza de familia y sustentadora de hogar. La perspectiva de género del actual gobierno, destaca a la mujer, como sujeto activo en la economía, e induce la reactivación de la economía familiar basada en la facilitación de recursos hacia las jefas de hogar.

En tercer lugar, acerca de la competencia en los mercados, se han establecido los principios de las corrientes económicas emergentes como la economía social y solidaria, que plantea los principios del comercio justo, enfocándose en precios justos y competencia leal. Al respecto, se encuentra el lineamiento sobre Fomento al comercio justo, mercados justo y solidarios, que establece: “emprendimientos asociativos empresariales integrados en cadenas de producción y consumo solidario” (GRUN, 2018, pág. 121).

Por lo tanto, a partir del 2007 se apertura un amplio enfoque hacia el emprendimiento, en el cual la ciencia, tecnología e innovación trabajan de cara a los retos de la pequeña producción y la creación de valor. Entre el abanico de programas sociales enfocados en la capitalización de MiPymes tanto urbanas como rurales, se citan: Usura Cero, Programa Productivo Alimentario Hambre Cero, Programa Cristiano, Socialista, Solidario (CRISOL), Financiamiento Agropecuario y Programa De Economía De Patio, que se explican con mayor detalle en la Tabla 5.

**Tabla 5**

*Detalle de programas de apoyo a emprendimientos desde 2007*

<b>Programa</b>	<b>Descripción</b>	<b>Resultados</b>
<b>Usura Cero</b>	El programa está orientado a atender a pequeños negocios y fomentar la pequeña empresa a cargo de mujeres, para disminuir el desempleo, mejorar sus ingresos y hacer accesible el crédito.	Entre 2007-2020 se han entregado créditos a 396,394 protagonistas (92,820 en promedio anual), mediante 1,253,060 créditos, por un monto de C\$8,814.78 millones, para un promedio anual de C\$ C\$652.9 millones, lo que ha permitido a estos emprendimientos ser un instrumento de lucha contra pobreza.
<b>Programa Productivo Alimentario Hambre Cero</b>	Concebido con el objetivo de reducir la pobreza y el hambre en las familias rurales, contribuyendo a erradicar el hambre, la desnutrición crónica, la pobreza extrema y el desempleo, mediante el incremento cuantitativo y cualitativo de la producción y el consumo de alimentos de mayor contenido proteico.	Se capitalizaron entre 2007-2016 a 198,693 familias a nivel nacional; cuales equivalen a aproximadamente el 90.0% del total de familias que poseen entre 0.5 a 2.5 manzanas, siendo mujeres casi la totalidad de las cabezas de familias.
<b>Financiamiento Agropecuario</b>	Con el objetivo de fortalecer sus conocimientos empresariales y capacidades para promocionar y comercializar sus productos.	Entre 2007-2020 se brindaron capacitaciones, asistencia técnica y transferencia de tecnologías a 136,069 protagonistas en promedio anual. En cuanto al financiamiento dirigido a pequeños productores agropecuarios, se colocaron US \$548.1 millones, para la atención de 25,698 productores en promedio anual.

<b>Programa de Microcréditos para Pequeños Negocios del Campo</b>	Como continuidad del PPA, a partir de 2017 se implementa la estrategia de atención a familias rurales con el objetivo de que las familias accedan a financiamientos para invertir, mejorar sus ingresos y prosperar.	Entre 2017–2020 se capitalizaron 36,939 familias en los sectores: producción primaria, agroindustria, servicio y comercio, gastronomía, artesanía, textil, madera, pesca, cuero, metal, medicina natural y construcción.
---	--	--

Nota: la tabla detalla los principales programas sociales enfocados en la capitalización de MiPymes tanto urbanas como rurales. Elaborada con base en el documento del Plan Nacional de Lucha contra la Pobreza (GRUN, 2021).

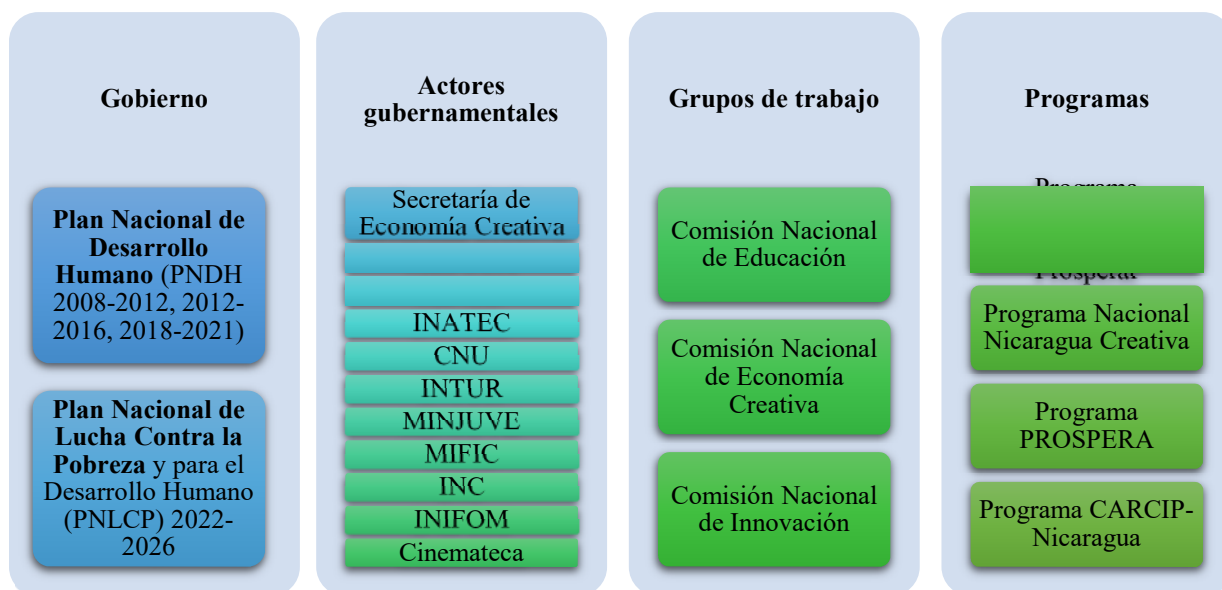
El propósito de los programas sociales implementados, ha permitido que el fomento del emprendimiento se encause como una estrategia de elevación del nivel de vida de las familias. Al respecto, se destaca el enfoque rural de los procesos, con la atención del estado hacia la población vulnerable y con menor oportunidad de acceso a recursos productivos que permitan una mejor inserción en la economía.

Para lograr una ejecución exitosa de la estrategia, la planificación gubernamental trajo consigo una reorganización de las instituciones estatales, necesaria para la correcta ejecución de los programas y proyectos, así como, para la no duplicación de esfuerzos y recursos. Con el fin de ordenar, descentralizar y ejecutar de mejor manera, cada una de las estrategias propuestas, que conforme avanzan los planes nacionales se tornan de mayor complejidad.

La operativización del PNDH, retoma el papel activo del estado en la creación de superestructuras y estructuras como lo desarrolla la teoría de Marx. En primera instancia la reorganización inicia con la creación de los nuevos actores gubernamentales, entre ellos el Ministerio de Economía Familiar, Comunitaria, Cooperativa y Asociativa (MEFCCA), y, la Secretaría de Economía Creativa y Naranja adscrita a la Presidencia de la República; que de manera conjunta han dirigido el trabajo con estructuras ya existentes como: Ministerio de Educación (MINED), INATEC, Consejo Nacional de Universidades (CNU), Instituto de Turismo (INTUR), Ministerio de Fomento Industria y Comercio (MIFIC), Instituto Nicaragüense de Fomento Municipal (INIFOM), Ministerio de la Juventud (MINJUVE), Instituto Nacional de Cultura (INC), y, Cinemateca Nacional; estructuras que se explican con mayor detalle en la Figura 5.

**Figura 5**

*Estructura y superestructura del emprendimiento en Nicaragua*



Nota: La figura describe la reorganización gubernamental que incluye nuevas estructuras de trabajo y actores institucionales.

Esta reestructuración ha permitido la conformación de un ambiente institucional de influencia directa sobre el individuo hacia la actividad emprendedora. Como una superestructura que ejerce un “poder de coerción externa” (Durkheim, 1976, pág. 36) que influencia nuestras acciones tanto a nivel individual como colectivo. La creación de las instituciones anteriores se reconoce como los primeros pasos de la conformación del ecosistema de emprendimiento del país. Esto se materializa desde el actuar de los ejes transversal de innovación y emprendimiento, reflejados en los programas y proyectos, desde todas las aristas claves.

### 5.1.1.2 El Sistema Nacional de Educación como base del Ecosistema de Emprendimiento

El acceso a la educación en Nicaragua, ha representado un desafío para la población más vulnerable, puesto que fue históricamente limitado en los 40 años de la dictadura somocista. Sin embargo, luego de su derrocamiento, se convirtió en un derecho gozado gracias a la

campana de alfabetización en los años ochenta, en el primer período de gobierno sandinista y retomado, en el segundo período del comandante Daniel Ortega a partir del 2007.

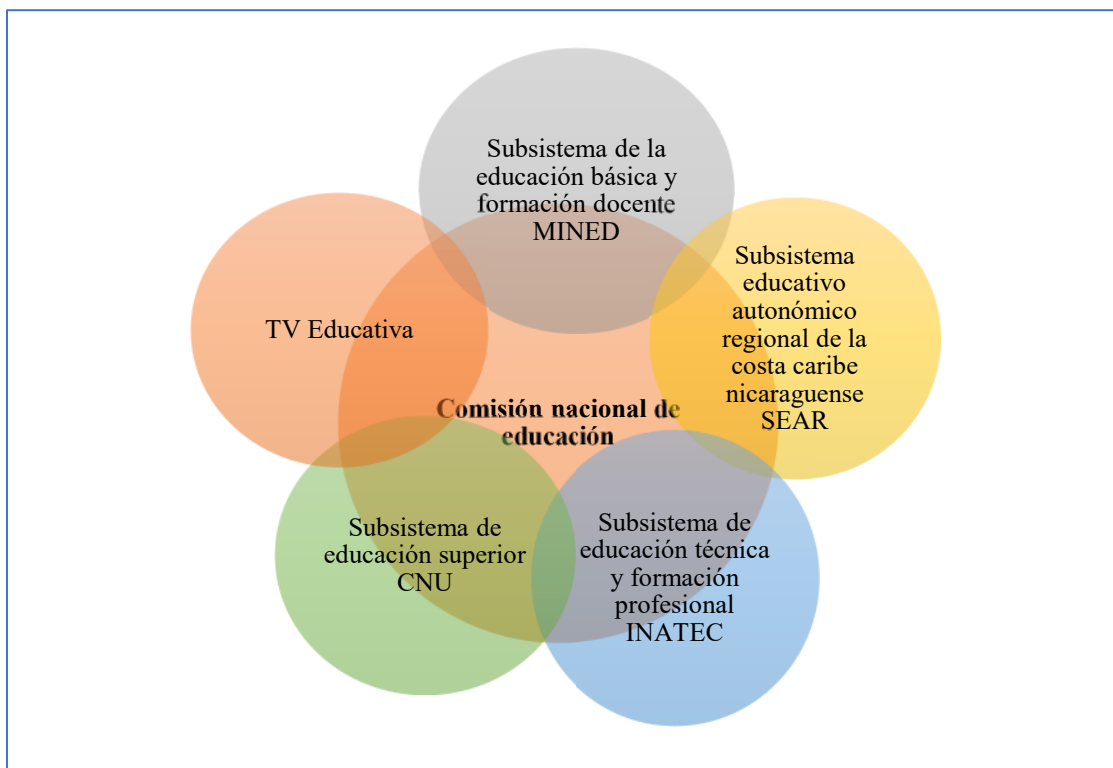
En los gobiernos neoliberales (1990-2006) se profundizaron graves problemas en materia educativa. Como lo resume Vanegas, Collado, & Cuadra:

No había un proyecto educativo nacional coherente, integrador, que a mediano y largo plazo ofreciera a los nicaragüenses una educación liberadora con calidad y pertinencia, con equidad y con formación en principios y valores, que impulse el desarrollo humano y nacional (Vanegas, Collado, & Cuadra, 2021, pág. 17).

Para el 2007, el cambio de paradigma propicio el sector educativo como prioridad para la transformación económica, social, ambiental y humana del país, abordada siempre desde la estrategia país: “La mejora de la calidad es una prioridad, pero una calidad intrínsecamente vinculada a la pertinencia social, económica y humana. Una calidad que conjugue ciencia y saberes, tradición y transformación, lo local, lo nacional y lo internacional” (GRUN, MINED, INATEC, CNU, UALN, PAEP, 2017, pág. 34).

Se efectúa la ruptura con la educación tradicional en Nicaragua que implicaba aprender a leer y escribir al nivel básico como meta principal; y, se encamina hacia la transformación educativa como responsabilidad activa del estado con las primeras estrategias como: gratuidad de la educación, talleres de evaluación, planificación y capacitación educativa (TEPCE), programa de la merienda escolar, fortalecimiento de equipo de asesores pedagógicos, y, la campaña de alfabetización de Martí a Fidel (Vanegas, 2021).

Los primeros indicios de unificación, mejora continua y calidad, es que en 2008 se conforma la Comisión Nacional de Educación como lo muestra la figura 6, que tuvo como principal tarea abordar “el empirismo docente y la coherencia del currículo educativo, para los cuales se formaron comisiones de trabajo y se plantearon acciones específicas de corto y mediano plazo para su atención” (Vanegas, Collado, & Cuadra, 2021, pág. 21).

**Figura 6***Comisión Nacional de Educación de Nicaragua*

Nota: La figura muestra los miembros de la Comisión Nacional de Educación de Nicaragua. Elaboración propia en base a la información de (Vanegas, Collado, & Cuadra, De la articulación al trabajo conjunto, 2021, pág. 42).

Sin embargo, su misión sistémica se dirigía más allá, hacia la creación de sinergia entre los diversos actores que conformaban los distintos subsistemas educativos. Como lo indica Vanegas: “Este esfuerzo de articulación responde a un trabajo conjunto que genera la integración completa de las fortalezas que cada uno de los subsistemas aporta en función de la educación, logrando sinergias, dentro de una perspectiva de nación” (2021, pág. 21).

En consecuencia, la conformación de la comisión, trae consigo el establecimiento de las bases significativas del ecosistema de emprendimiento, puesto que la educación es el pilar fundamental en la consecución de los objetivos de innovación y emprendimiento. Las instituciones que crean los diferentes subsistemas educativos y comisiones de trabajo, crearon una cultura de trabajo conjunta que abonó al fortalecimiento de las estructuras

principales del ecosistema de emprendimiento, desde las que se formarían posteriormente como comisiones de economía creativa.

Como parte de los siguientes esfuerzos del trabajo sistemático y organizado de la comisión surgieron importantes resultados como el primer acercamiento al emprendimiento, mediante el programa Aprender, Empezar y Prosperar (AEP); y, la apertura de la Universidad Abierta en Línea (UALN). Esto significó avances importantes en trazar las nuevas rutas educativas de la educación formal, no formal, escolar y extraescolar.

En la misma línea, uno de los saltos cualitativos en los ejes y lineamientos presentados en la versión del PNDH 2018-2021, fue la inclusión del emprendimiento como parte de la política de educación. En el cual se introduce “emprender” como una de los componentes a fomentar en todos los niveles educativos. Retomando los lineamientos de Bourdieu que entiende la educación “más como un proceso de reproducción del orden social” (Morales L., 2009, pág. 159); implica que la importancia de crear en el entorno educativo la promoción del emprendimiento, para que pueda reflejarse como parte de la reproducción social de las nuevas generaciones.

#### ***Subsistema de la educación básica y formación docente***

Conformado desde su ente rector MINED, tiene como objetivo “construir una educación para todos y todas los y las nicaragüense, con calidad, justicia y eficacia” (Ministerio de Educación, 2017, pág. 1). Encargado de la educación en el nivel inicial, preescolar, primaria y secundaria, tiene como principales objetivos la mejora en la calidad educativa desde el enfoque integral, el incremento de la cobertura educativa y el crecimiento del recurso humano de servidores públicos en educación (MINED, 2017).

#### ***Subsistema de educación técnica y formación profesional INATEC***

La educación técnica, uno de los subsistemas que ha logrado una completa transformación en cobertura, mejora de la oferta técnica y calidad. Como señala Barreda (2021, p. 25): “la educación técnica y formación profesional orientada a la formación de profesionales con calidad técnica y humana, incluyendo formación integral en valores y vocación de servicio a su pueblo”.

Entre las transformaciones más importantes tanto cualitativas como cuantitativas del subsistema, se encuentran la transformación curricular en 2015 con el diagnóstico de las verdaderas capacidades técnicas requeridas en el mercado, el fortalecimiento de la infraestructura, equipamiento técnico y tecnológico, son algunas de las estrategias principales implementadas desde los centros tecnológicos (Barreda, 2021).

### ***Subsistema educativo autonómico regional de la costa caribe nicaragüense (SEAR)***

El SEAR, representa una innovación social en el sistema educativo de Nicaragua. Su conformación desde el reconocimiento de la necesidad interna, con los fundamentos propios del respeto multiétnico y las particularidades de la región, lo hacen un subsistema único en su aspecto integral. Como lo define Vanegas et. al, (2021, pág. 108) “La implementación del Sistema de Educación Autonómico Regional (SEAR) como un modelo educativo del Caribe, restituye el derecho de poblaciones indígenas y afrodescendientes a que niños y niñas reciban una educación en su lengua materna, contextualizada y pertinente”.

Como una ruptura desde la óptica de la occidentalización de la cultura caribeña, el SEAR, corresponde a un cambio de modelo definitivo, donde la imposición de la cultura del pacífico, no tiene validez ni representatividad.

Un sistema educativo autonómico regional que se ajusta a los criterios científicos y pedagógicos de calidad, pertinencia y equidad, en particular equidad entre hombres y mujeres, niños y niñas, y adolescentes, científicos y pedagógicos que responde a las necesidades educativas de las mujeres y hombres de los pueblos indígenas y comunidades étnicas de la Costa Caribe Nicaragüense cuyos fundamentos políticos, filosóficos, psicológicos, pedagógicos, culturales y lingüísticos están claramente expresados en su misión y visión, ejes transversales, estrategias y metas (SEAR, 2001, pág. 4).

### ***Televisión Educativa (TV)***

La televisión educativa, es uno de los elementos novedosos dentro de la CNE, se define como “un espacio de interacción con las familias nicaragüenses que traslada contenido audiovisual curricular, artístico y cultural, que aporta a la calidad educativa desde el reforzamiento escolar y a la cobertura” (MINED, 2022). Se desarrolla mediante el canal 6 nicaragüense por gracia de Dios, canal 15 la señal educativa y cultural, así como a través de las plataformas como Nicaragua educa, tv educa 6 y las redes sociales de estos mismos.



### ***Subsistema de educación superior CNU***

El subsistema de la educación superior, es regido en Nicaragua por el Consejo Nacional de Universidades CNU, con 10 universidades: UNAN- León, UNAN - Managua, UCA, UPOLI (hoy Universidad Nacional Politécnica), UNI, UNA, UNIAG - Rivas, UCATSE (hoy Universidad Nacional Francisco Luis Espinoza Pineda), URACCAN y BICU; más de 3 gremios: FESITUN, FEPDES-ATD y UNEN, con una población de más de 114 mil estudiantes, más de 2600 docentes y más de 4600 trabajadores administrativos (CNU, 2015).

El consejo nacional de universidades, posee un amplio escenario de actuación, debido a que fundamentalmente dirige la actividad de la educación superior mediante su propio espacio de concertación de la comunidad universitaria, y actores relevantes como: la empresa privada y otras instituciones del estado; así como, conexiones con universidades en el extranjero.

La planificación estratégica del CNU muestra los objetivos, retos y metas que poseen la educación superior en el periodo 2012-2021, en su versión actualizada al 2019, en la cual emprendimiento se encuentra presente en el Eje 4 referido a la Ciencia, tecnología e innovación. Bajo dicho eje, se desprende específicamente el lineamiento de Fomento de programas de emprendimiento que fortalezcan el desarrollo de la innovación; en el cual se plantea “Desarrollar una cultura innovadora en la comunidad universitaria a través de programas de emprendimiento” (CNU, 2019, pág. 24).

Lo anterior obedece a la transformación de las universidades públicas hacia la trascendencia del papel de la educación superior en sus funciones sustantivas. Se visualiza un proceso hacia la “Tercera Misión” como lo propone teóricamente García-Peñalvo (2016, pág. 7):

Producir conocimiento aplicable y fomentar la innovación, formar y reciclar profesionales cualificados a lo largo de la vida, valorizar la investigación y fomentar proyectos emprendedores o llevar a cabo proyectos de desarrollo territorial en colaboración con el resto de agentes del sistema económico.

Se establecen como estrategias principales la mejora y ampliación de los programas de emprendedurismo universitario, creación de incubadoras de empresas, fortalecimiento del currículo de grado y posgrado y la sistematización de resultados; todos referidos al emprendimiento (CNU, 2019). De manera general, la ejecución de cada una de las estrategias propuestas se encuentra materializadas en las acciones desde el ecosistema de emprendimiento.

En primer lugar, programas de emprendimiento ejecutados desde las universidades, desde la articulación y dirección del CNU “Con apoyo de la cooperación externa, por ejemplo: el proyecto pila, jornadas de innovación, ferias, coloquios, concursos, congresos, espacios de página web, plataformas, redes sociales, dedicados a espacios con emprendimientos” (Salinas, 2022). Esto ha permitido reafirmar la tendencia hacia la innovación y el emprendimiento, institucionalizando actividades en la educación superior, y continuando el cambio de paradigma de los otros subsistemas educativos. De ahí, que en la universidad sea donde se diseñen y ejecuten las ideas innovadoras y emprendedoras que tienen los jóvenes estudiantes, como una cadena de formación desde la educación primaria hasta la educación superior.

En segunda instancia, las incubadoras de empresas, aunque no son actualmente incubadoras certificadas, han realizado grandes esfuerzos desde el programa CARCIP, con la construcción y equipamiento de los Centros de Innovación Abierta que obedecen al espacio físico, equipamiento, capacitación y promoción de la innovación en cada universidad; estos centros se abordarán en un acápite aparte por su aspecto clave en el ecosistema de emprendimiento. Esto implica, la existencia de una estructura especializada en dar ese espacio y acompañamiento a los jóvenes, necesario para el desarrollo de las metodologías innovadoras, ideas, capacitación, y, el aprovechamiento de plataformas desde su vinculación con el centro.

Como tercera estrategia, el fortalecimiento del currículo de grado y posgrado, es una realidad con la transformación curricular por competencias que adquirieron las universidades públicas más representativas del país, como UNAN-León y UNAN-Managua. Dicha

transformación tiene como referencia la vinculación del estudio con el trabajo, con ejemplos como el modelo cubano y brasileño, como lo propone Vega Miche & De Armas Urquiza:

Uno de los pilares de la educación superior cubana es el principio martiano de la vinculación del estudio con el trabajo. Esta idea rectora expresa la necesidad de formar al estudiante en contacto directo con su profesión, para lograr los objetivos declarados en el Modelo del Profesional. El proceso docente educativo se estructura entonces en tres componentes íntimamente relacionados entre sí: el académico, el laboral y el investigativo (2009, pág. 77).

Como cuarta y última estrategia directa hacia el fomento del emprendimiento, se propone la sistematización de experiencias, donde se pretende crear un cúmulo de conocimiento aplicado, en las transiciones y experiencias de ejecución de todas y cada una de las estrategias implementadas. En este caso, es relevante como cada una de las instituciones regidas por CNU, poseen un cúmulo único y propio de cada experiencia desde su abordaje, ejecución y retroalimentación, desde la estructura rectora como lo es el CNU. Gracias a estos esfuerzos recogidos en informes, artículos, ensayos e incluso libros, se obtiene la documentación sobre el proceso y dedicación de cada una de las unidades de trabajo de cada universidad en materia de emprendimiento.

Si bien es cierto, la estrategia de la inclusión del emprendimiento en la educación superior tiene su directriz desde el ente rector, cada institución educativa posee su libertad de cátedra y su propio proceso de acción, ante los objetivos mencionados. Lo anterior permite una institucionalización adecuada del emprendimiento “logrando una articulación con el CNU proyectos que son gestionados por nuestro gobierno que son plataformas de apoyo y e incentivo a nuestros emprendedores” (Salinas, 2022). Como lo afirman Hernández Rodríguez & Arano Chávez:

Cada institución educativa tiene un modelo educativo con sus características propia; 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 (2015, pág. 32).

Bajo esta lógica, cada una de las instituciones del CNU aporta su granito de arena en los programas y proyectos de emprendimiento, desde su zona de influencia, esto ha permitido que sean referentes importantes en sus localidades, estableciendo redes y vinculaciones

únicas e importantes. El aporte de las universidades al emprendimiento, va mucho más allá de las líneas estratégicas del CNU, como lo resume Salinas (2022):

La universidad ha venido a dinamizar no solamente por la función misma que somos los gestores del conocimiento, a cargo de formar, de transferir, sino el hecho de que también tenemos este talento humano que ya se ha formado en las aulas de clases, que son potenciales usuarios de estas plataformas de emprendimiento que brinda el ecosistema.

Así pues, las universidades han tenido “una gran primera etapa donde el compromiso con la comunidad” (Zúñiga, 2022), donde se ha vinculado de manera fuerte con las problemáticas, sociales, desde la investigación y extensión. Sin embargo, para materializar las propuestas fue necesario en primera instancia, institucionalizar el emprendimiento mediante planificación estratégica, espacios de dirección y recursos destinados, a hacer posible su inclusión y desarrollo.

Como lo reconoce Romero, et. al., (2021, pág. 94): “para generar cambios en la comunidad universitaria se requieren de diferentes elementos institucionales para el empoderamiento de los docentes, para incidir en el mundo del emprendedurismo en función de los estudiantes”. A dicha estrategia se ha regido el CNU, a lo que Salinas (2022) aporta: “Vamos por buen camino, hay una buena dirección desde el CNU, se está trabajando bajo la misma línea aportar al plan de reducción de la pobreza, está claro cuál es el rol de las instituciones”.

Al respecto cada una de las universidades ha gestionado, gerenciado y ejecutado, diversos tipos de acciones y actividades en pro del emprendimiento, que le han ganado socios tanto locales como extranjeros, que han aportado como aprendizajes importantes en temas de emprendimiento.

En síntesis, la conformación de la CNE ha permitido el establecimiento de la primera estructura del ecosistema de emprendimiento a nivel nacional. Su construcción ha significado un espacio de relación, interacción y agenda conjunta, que ha permitido el perfeccionamiento de las coordinaciones y vinculaciones dentro del sistema educativo.

La articulación del Sistema Educativo Nacional permite sumar capacidades del CNU, INATEC y MINED para fortalecer la calidad educativa, aportar la coherencia del sistema y al desarrollo de capacidades para alcanzar impactos en los aprendizajes. La Comisión Nacional de Educación es el espacio para el trabajo conjunto y la propuesta de políticas

educativas para la toma de decisiones de la Presidencia de la República (MINED, 2017, pág. 45).

Aún más destacado, las instituciones miembros de los subsistemas educativos han creado una cultura de trabajo conjunta que abona a las estructuras principales del ecosistema de emprendimiento. Esto se traduce en la instauración de un modo de trabajo conjunto, con agendas unificadas, y con esfuerzos que, por ende, tienen mayor impulso y efecto en la transformación del país.

Al respecto, el rol de la educación superior ha sido significativo en el enlace y rutas de colaboración de los miembros de la CNE, con los actores del ecosistema de emprendimiento que resalta desde la conformación de un escenario de confluencia y relación de los mismos, y proporcionar funcionalidades importantes en el impulso de la innovación y el emprendimiento.

## **5.2 Acciones y experiencias de las universidades en promoción de la cultura emprendedora**

Las experiencias de emprendimiento en las universidades públicas en Nicaragua, han estado presentes en la última década, y, han logrado avanzar a pasos agigantados en los últimos años, sobre todo a partir del cambio de gobierno en 2007. En este acápite se realiza un breve recorrido por las primeras acciones y experiencias de las universidades seleccionadas para el estudio UNAN-León, UNAN-Managua y URACCAN; quiénes, durante los años 90's realizaron esfuerzos propios en respuesta a la ausencia de políticas educativas en pro de la promoción del emprendimiento.

Los antecedentes principales corresponden a una serie de proyectos de cooperación externa y coordinaciones país, que han significado importantes avances en la promoción de la cultura emprendedora dentro de las casas de estudios superiores. Sin embargo, posterior al cambio de modelo, se visualiza un dinamización y cambio en las directrices de innovación y emprendimiento dentro de las universidades, donde las temáticas retoman un destacado espacio en su currículo y misión.

Es importante destacar, que el emprendimiento se ha trabajado desde las unidades institucionales de extensión universitaria y relaciones internacionales, pues ha obedecido casi en su totalidad, a proyectos financiados con recursos externos y con organizaciones no gubernamentales, que han desarrollado ciertas capacidades de manera aisladas en determinadas universidades.

### **5.2.1 Primeros pasos de emprendimiento en las universidades públicas**

#### **La experiencia en innovación y emprendimiento desde la UNAN-Managua**

El inicio del trabajo en innovación y emprendimiento en la UNAN-Managua, data desde 1991, con el Centro Universitario Regional de Carazo (CURN-Carazo), hoy llamado Facultad Regional Multidisciplinaria, Carazo (FAREM-Carazo, quien implementó una serie de acciones en pro de la inclusión de la innovación y el emprendimiento dentro del que hacer institucional. Inicialmente se realiza la incorporación de la innovación como parte de la formación de las carreras y su vinculación con algunas instituciones del Estado y MiPymes.

El impulso de ferias y exposición de proyectos; así como el trabajo desde las aulas de clase en asignaturas como prácticas de profesionalización, investigaciones y seminario de graduación, representaron los primeros esfuerzos por institucionalizar el fomento de la innovación y el emprendimiento. Como resultado, se visualizó la necesidad de la transformación curricular basado en el divorcio que se evidenciaba entre los planes y programas de la universidad, con el contexto social y económico del país.

La internacionalización de la innovación, tuvo sus cimientos en 1998, con la experiencia de la Universidad de Michigan con Paul Lane, con el Programa Iniciativa Global de Innovación Aplicada (IGIA), encabezada por Paul Lane, profesor de la Universidad de Grand Valley Michigan USA; programa originado en FAREM-Estelí. Este proyecto, surge posterior al paso del Huracán Mitch en octubre del año 1998, como respuesta a las situaciones de vulnerabilidad socioambiental en la zona. Trascendiendo continuos esfuerzos, se creó el programa de innovación para estudiantes nicaragüenses, con el fin de brindar apoyo en el desarrollo de productos con recursos locales. Esto implicaba estancias académicas anuales

de estudiantes de la Universidad de Michigan en apoyo al diseño, creación y comercialización de productos con sus homólogos nicaragüenses.

A partir del 2004 se desarrolló el trabajo con equipos multidisciplinarios capacitándose en metodologías de innovación y emprendimiento; formándose a su vez las brigadas solidarias llamadas BESOS, con el objetivo de apoyar a las MiPymes. Posteriormente, en 2010 se intensificaron los seminarios, talleres y otros eventos que impulsaron planes de negocios con énfasis en innovación y emprendimiento, expandiéndose a otras facultades como FAREM-Estelí, Recinto Universitario “Rubén Darío” (RURD) y FAREM-Matagalpa. Durante el 2013-2014 se crea la Red de Innovadores y Emprendedores, en el cual se organizan competencias y participan en eventos nacionales e internacionales, como: la JUDC y el Rally Latinoamericano de Innovación (Romero, Gago, & Villanueva, 2021).

En el 2005, con el contacto de los dos profesores de la Universidad Grand Valley, el Dr. Paul Lane del área de Administración y Marketing, y el Dr. John Farris del Área de Ingeniería, en primera instancia participaron docentes y estudiantes de la FAREM y de UPONIC-Estelí. Entre 2007-2013 se realizó trabajo en equipos multidisciplinarios, encuentros, e incluso evaluaciones, donde se evidenció que no se estaba obteniendo el impacto esperado debido a la exclusión en la participación de los docentes. En este sentido, a partir del año 2014, se comienzan a involucrar a los y las docentes en el programa, quienes reciben los talleres y las metodologías en Estelí; tomando en cuenta que se debieron destinar recursos humanos, económicos y de tiempo para su realización.

El Programa Universitario de Fortalecimiento Empresarial, surgió en 2017 de la relación establecida entre la Facultad y el Servicio de Cooperación Holandesa (SNV), quienes se contactaron con la Fundación para el Desarrollo Sostenible (FUNDES) para su ejecución. Proyecto Crisol: vinculación Universidad-Empresa, consiste en una plataforma en línea, administrada desde FUNDES de Costa Rica, en la que se introduce la información de cada empresa para luego elaborar un diagnóstico y un plan de mejoramiento empresarial. Dicho proyecto formó parte del Plan Estratégico de Desarrollo Local de Estelí y contó con el respaldo de la Agencia de Promoción Económica (APROE) de la Alcaldía de Estelí y la Cámara de Comercio.

Con el propósito de contribuir a la solución de problemas planteados, se diseñó el Programa Universidad Emprendedora (2007-2010), bajo una metodología de acción aprendizaje, cuyo propósito fue apoyar al Consejo Nacional de Universidades (CNU), y las universidades que lo conforman para convertirse en “Universidades Innovadoras” (Romero, Gago, & Villanueva, 2021).

Posteriormente el Proyecto EURECA Red Euro Centroamericana cuyo objetivo general fue contribuir a cohesionar y ampliar la formación de posgrado en Centroamérica, mediante el trabajo en red en cooperación con universidades europeas, para la creación de un área de conocimiento común y el diseño de un programa formativo común de posgrado, centrado en la gestión, la sostenibilidad y la calidad de las MIPYMES, en coordinación con el sector empresarial y productivo de los países involucrados.

En cuanto al, Proyecto “Empoderamiento Integral de la Mujer y Restitución del Derecho a una Vida Digna, en el municipio de Palacagüina (2016-2018), con el objetivo promover el intercambio vivencial y reflexivo de las mujeres con vistas al fortalecimiento de su empoderamiento, reconocimiento, autoestima y solidaridad. Se desarrolló como una fase posterior de los programas de formación de las Escuelas de Oficio (SOARPAL y FUNDARPAL), para fortalecer a las beneficiarias de los cursos ofertados a través de las Alcaldías. En concordancia con lo anterior, se conceptualizaron ideas de negocios, planes financieros, enriquecidos con la experiencia colectiva de las participantes, que evidenciaban debilidades y amenazas a superar.

El Proyecto IRUDESCA<sup>5</sup> (2017-2018), fue auspiciado por la Unión Europea, dentro del Programa Europeo de Educación, Formación, Juventud y Deporte, ERASMUS+. Este proyecto, fue dirigido a reforzar las relaciones entre las universidades y el tejido social y económico centroamericano y europeo. El proyecto se centró en la formación de emprendedores con especial atención a los contenidos relacionados con la cooperación empresarial, la creación de cadenas de valor sostenibles a nivel regional, y la mejora de la productividad y la competitividad de las microempresas, pequeñas empresas y cooperativas.

---

<sup>5</sup> Integración Regional, Universidad y Desarrollo Sostenible en Centroamérica



El Proyecto INICIA<sup>6</sup>, se dirige al desarrollo de un nuevo currículo en materia de Economía Social, Solidaria y Colaborativa, en los países beneficiarios participantes. INICIA, propone evolucionar los programas formativos de las universidades a esta nueva realidad empresarial y económica, incorporando nuevos contenidos para formar y entrenar estudiantes, capaces de desarrollar y gerenciar este nuevo tipo de empresas e iniciativas económicas (Romero, Gago, & Villanueva, 2021).

La promoción de la innovación y el emprendimiento se ha impulsado desde varias aristas institucionales en la UNAN-Managua. Su mención en el plan estratégico institucional 2015-2021 y la creación de la comisión de innovación; son pasos significativos en la institucionalización de la innovación en la universidad. En los años 2015, 2016 y 2017 se destinaron fondos de financiamiento para motivar el desarrollo de proyectos de innovación y emprendimiento, obteniendo como resultado al término financiar 15 proyectos en 2015, 29 y 25 proyectos, en 2016 y 2017, respectivamente.

El proceso y crecimiento del fomento del emprendimiento de la UNAN-Managua, incluye los elementos teóricos referidos por Castro, Barrenechea, e Ibarra de “sentido de la iniciativa (transformar ideas en proyectos) y emprendimiento (transformar proyectos en organizaciones)” (2011, pág. 209). Estableciendo en primera instancia el trabajo hacia proyectos y el encausamiento hacia la creatividad, innovación e invención, que correspondieran posteriormente a su transformación en resultados reales y tangibles, llegando al emprendimiento.

### **La experiencia de innovación y emprendimiento desde la UNAN-León**

Por su parte en 2015, UNAN-León encausó la inclusión del emprendimiento como un eje transversal en la transformación curricular por competencias, lo que implicó un cambio positivo en el impulso de la cultura emprendedora. Si bien es cierto, el impulso inició con cooperación externa en proyectos dirigidos a crear y fortalecer capacidades emprendedoras

---

<sup>6</sup> Proyecto Especialización en Gestión de Iniciativas Económicas Colaborativas y Economía Social en Centroamérica

en docentes y estudiantes, así como, el impulso de actividades que fomenten la cultura emprendedora tanto a nivel de grado como posgrado.

El Proyecto BUILD (Fomentar una Cultura de Emprendimiento e Impulsar la Cooperación Universidad-Empresa para el Desarrollo de Centro América) es un proyecto financiado por la Comisión Europea, a través del programa de financiación ALFA (Programa ALFA de EuropeAid, Comisión Europea, 2013). Pretende contribuir al desarrollo de las Instituciones de Educación Superior de Centroamérica con el fin de estimular un desarrollo socio-económico en la región a través de la mejora de las acciones de emprendimiento promovidas por dichas instituciones. Concretamente la acción se desarrolla en los siguientes seis países centroamericanos: Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua y Panamá.

En el caso de Nicaragua, las universidades participantes fueron UNAN-León y UAM. Entre los principales resultados se menciona: la creación de la red centroamericana de emprendimiento entre instituciones de educación superior como una plataforma para el diálogo y la cooperación regional e internacional entre universidades, instituciones empresariales relevantes y autoridades públicas; una guía para Instituciones de Educación Superior que recopile buenas prácticas de apoyo al emprendimiento; la creación y/o mejora de 12 Centros de Emprendimiento como una plataforma central que promueva una cultura empresarial dentro de las universidades; entre otros, (Programa ALFA de EuropeAid, Comisión Europea, 2013).

La Conferencia nacional “Universidades por el emprendimiento”, con la participación de la UAM, UNAN LEÓN y BUILD, quienes fueron impulsores de la jornada Emprendimiento e Innovación. La actividad se desarrolló en la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua en la ciudad de León, en 2014. A la actividad asistieron más de 400 estudiantes de la UNAN, León que pudieron aprender acerca de la metodología de los 4 Lentes de la innovación, de Rowan Gibson, impartida durante la conferencia magistral. También se dio el intercambio de experiencias entre estudiantes de las dos universidades, donde se expusieron cuatro proyectos emprendedores impulsados por la Facultad de Ciencias

Económicas y Empresariales de la UNAN León y la UAM, a través de la presentación en el foro y de la visita a los minis-stands de sus emprendimientos. (UNAN-LEÓN, 2014)

Es importante destacar que la UNAN-LEÓN, fue la pionera en institucionalizar la innovación y el emprendimiento con el establecimiento de la Oficina de Emprendedurismo, Innovación y Propiedad Intelectual (E+I+PI) de la UNAN-León. Como lo detalla Salinas (2022):

A partir del año 2016, se da un avance significativo como lo es la creación de la oficina, que inicio como una oficina de emprendimiento, innovación y propiedad intelectual, adscrita a una dirección. Se logró ser parte de la iniciativa de la red de emprendimiento del CSUCA, relaciones entre Vicerrectorado de Investigación, Innovación y Emprendimiento oficinas de emprendimiento de universidades centroamericanas (como resultado de *BUILD*) y presencia en la Red Emprende Nicaragua. Y, a partir del año 2021 se creó la estructura la coordinación adscrita a una vicerrectoría de investigación, innovación y emprendimiento.

Como parte de este proceso, la universidad ha incluido de manera directa muchos componentes de formación en emprendimiento. Salinas (2022) destaca 3 momentos que han representado el punto de inflexión del emprendimiento en la UNAN-León:

“1. La inclusión del emprendimiento como eje transversal con el enfoque por competencia con AEP integrándolo en el currículo. 2. La creación de la oficina, que inicio como una oficina de emprendimiento, innovación y propiedad intelectual, adscrita a una dirección; y a partir del año 2021 se creó la estructura la coordinación adscrita a una vicerrectoría de investigación, innovación y emprendimiento. 3. Y, la apertura del Centro de Innovación Abierta como espacio de innovación en la universidad”.

Se destaca en este particular “mayor compromiso social y una necesidad de transformarse en organizaciones más emprendedoras e innovadoras vinculando esto al desarrollo de sus principales actividades de docencia e investigación” (Guerrero, y otros, 2016, pág. 28). Al respecto, UNAN-León, ha permitido desde diversas acciones institucionales esa transformación necesaria:

Establecidos canales de apoyo a emprendedores, creando perfiles emprendedores que sirven de inspiración para otros, Parte de nuestro calendario académico, la jornada de innovación, ferias, coloquios, e coordinan de manera independiente; espacios de página web, plataformas, redes sociales, dedicados a espacios con emprendimientos (Salinas, 2022).

Lo anterior ha implicado, mucha preparación de recursos, tanto materiales como humanos. En el caso de los docentes, la universidad ha puesto a disposición recursos humanos, cuya responsabilidad recae en la capacitación, desarrollo de competencia y, acompañamiento a los programas y proyectos dirigidos a los emprendedores. Salinas (2022) detalla: “Tenemos base de datos de mentores delegados por la institución, son 25 docentes multidisciplinarios, en los centros regionales tenemos colaboradores también”. Lo anterior ha asegurado la gestión del emprendimiento desde las universidades como actor y acompañante clave en todos los procesos de la estrategia país de innovación.

### **La experiencia en innovación y emprendimiento desde la URACCAN**

*“Hablar de emprendimiento e innovación en URACCAN es remontarse a sus inicios, siendo el emprendimiento social el más fuerte en la universidad”* (Zúñiga, 2022). La universidad reconocida como “Una Institución de Educación Superior, que respondería a una población multiétnica, multilingüe y pluricultural” (URACCAN, 2016, pág. 15). Por lo cual, desde su fundación, la institución posee elementos de inclusión, innovación y emprendimiento, al ser una iniciativa endógena y resolver el problema de la ausencia de educación superior desde su propia gestión.

Su modelo de educación enraizado en la *“interculturalidad, desde lo local, desde el contexto del caribe”* (Zúñiga, 2022); ha dado respuesta al respeto de su cultura, idiosincrasia y diversidades étnicas.

Necesitábamos de universidades con sueños y aspiraciones académicas, que además de descolonizar puedan vincular la educación al conocimiento endógeno para que, fundamentado en metodologías propias, se rescaten los valores, la cultura que construyeron nuestros ancestros, con su propia cosmovisión armónica con la naturaleza, las fuerzas espirituales y la dinámica como comunidad que hemos venido perdiendo (URACCAN, 2016, pág. 15).

Al respecto se destaca en su historia emprendimientos sociales propios, que responden a su contexto mismo, a sus necesidades y a sus particularidades interculturales:

*Hemos tenido importantes innovaciones sociales, como la creación misma del Modelo de salud autonómico regional con acompañamiento de las universidades, así como el sistema de educación propio y autonómico de la región, donde se encuentran las diferentes visiones de modelos de salud de cada pueblo, un emprendimiento y una innovación social.*

*El diseño del SEAR permitió preparar a nuestros docentes, a la documentación, para gerenciar la educación primaria y secundaria, y que se abordara desde la lengua materna de cada uno de los pueblos. Que responde a las características propias y al contexto (Zúñiga, 2022).*

Lo anterior, ha implicado una cultura de creación, diseño y contextualización desde sus propias realidades; expresado de manera empírica, la universidad ha trazado importantes rutas de emprendimiento desde la propia gestión de sus necesidades.

La institucionalización del emprendimiento de manera formal, parte del marco filosófico institucional y del plan estratégico, como lo detalla Zúñiga (2022):

*Se ha reflejado en el marco filosófico institucional, plan estratégico 2021-2030, antes del 2015-2019. 2012 inicia a institucionalizarse el tema de emprendimiento. En 2015 desde la misión se refleja el emprendimiento e innovación, y se crea el lineamiento 7 que corresponde al avance donde se crean las comisiones de innovación y emprendimiento en 2017, y 2018 se crea la dirección de innovación y emprendimiento, esto género que esta área debería tener todo un equipo al frente que comenzara a organizar y ordenar este tema, y también a entenderlo un poco más.*

Lo anterior ha permitido un avance significativo en el emprendimiento y la vinculación de las necesidades de las comunidades ante éste. Prueba de ello son las diversas experiencias que han desarrollado en interacción directa con los problemas de la comunidad:

*Muchas iniciativas emprendedoras novedosas, más evidencias de innovaciones sociales más que económicas, como en los cayos misquitos se utilizaban las cajas nasa para capturar langostas, se obtenían del mar langostas chiquitas no iban acorde al potencial natural, se propuso una modificación des de la universidad, y esto permitió potenciar la pesca con gran valor natural. Hay una gran tendencia a crear emprendimientos con enfoques diferentes donde también iniciativas económicas (Zúñiga, 2022).*

Es importante destacar el tipo de emprendimiento que realiza e impulsa la URACCAN como parte importante en la resolución de problemáticas propias de la zona, no sólo resaltando el carácter empresarial del emprendimiento, sino el carácter social y la solución de problemas. Por lo tanto, no se trata solo del espíritu empresarial sino del creativo, como lo afirma Ruiz (2012), “la formación en emprendimiento no ha de cubrir tan sólo los distintos ámbitos del proceso empresarial sino potenciar la creatividad y la innovación”.

La URACCAN, destaca el sentido social del emprendimiento, desde la participación endógena del desarrollo materializado desde las ideas, pensamientos, y respeto hacia su interculturalidad y tradiciones. Esto implica una creación misma que responde a su realidad,

filosofía, creencias y sabiduría, desde sus propios planteamientos. Lo cual ejecuta un proceso de descolonización y enajenación de los modelos occidentales impuestos, autogestionando un proceso enriquecedor desde pueblos indígenas y comunidades étnicas.

Las experiencias descritas, conforman de las primeras acciones de fomento del emprendimiento de las instituciones de educación superior. Si bien es cierto no todas de manera directa, han impulsado el espíritu creativo, innovador y emprendedor. En el caso de las universidades del pacífico y centro de Nicaragua, han tenido colaboraciones externas que han facilitado acompañamiento y recursos para el impulso del emprendimiento. Por otro lado, está también el empuje endógeno de cada uno de los equipos de trabajo que han incluido la innovación y el emprendimiento como una función más de la universidad.

El punto de partida de la promoción del emprendimiento ha tenido un punto de conjunción desde la internacionalización y la colaboración externa. Lo que ha implicado el apoyo de organismos de cooperación internacional y universidades extranjeras, que han compartido metodologías, fortalecido capacidades e incluso abonado a una mayor estructura para el emprendimiento. Sin embargo, existe una divergencia por parte de la organización desde la cual se impulsa el emprendimiento, en el caso de UNAN-Managua lo concibe desde la extensión universitaria y vinculación con el entorno; la UNAN-León lo proyecta desde la investigación.

Al respecto, sin distinción de que función sustantiva de la universidad lo ejecuta, es importante, destacar como las instituciones de educación superior han realizado la inclusión del emprendimiento, en primera instancia de manera empírica, sin embargo, poco a poco han logrado una incorporación indiscutible en su proceso de mejora continua, con una vinculación cada vez más fuerte con su entorno.

### **5.2.2 Transformación curricular por competencias**

En las universidades el elemento curricular es una parte vital de la gestión, y el componente que rige el proceso de formación de los futuros profesionales. Como conceptualiza (Martinez, Navas, & Chiong, 2016, pág. 498):

Hablar de gestión del currículo en el mundo moderno implica también que estamos hablando de la búsqueda continua de la calidad, ya no se trata sólo de controlar o mantener el estado de las cosas en un orden que permita definir metas fijas, lineales e inamovibles, sino que se deben de conjugar muchos elementos para poder mantener la calidad del servicio que se ofrece a la sociedad.

En este sentido, el currículo debe permitir la correcta preparación de las y los docentes para su ejercicio profesional una vez finalizado su proceso académico. Dicha preparación no debe responder únicamente a la gestión académica, sino a la gestión integral del conjunto de funciones sustantivas del entorno universitario como la investigación y extensión.

Con los constantes cambios a nivel mundial, es lógico esperar el cambio de las tendencias educativas, que deben recorrer el mismo camino de actualización, contextualización y, por ende, modificación de enfoques. Por lo anterior, las universidades nicaragüenses han entrado en el proceso de perfeccionamiento curricular bajo el enfoque por competencias. Como lo describe (Paredes, y otros, 2018, pág. 31)

La formación por competencia en los currículos universitarios en la actualidad se ha convertido en una tendencia que busca la formación de profesionales capaces de aportar competitividad a las empresas, que tengan creatividad para innovar y que se encuentren preparados para adaptarse al cambio de los sistemas de producción, pero que además ostenten una formación humana.

Esto implica una conexión directa con el fomento de la innovación y el emprendimiento, desde el aporte de la creatividad que permita la resolución de problemas y alternativas competitivas. Incluso, el enfoque mismo es una innovación, como lo plantea Martínez, et al., (2016, pág. 504): “El diseño curricular por competencias es una de las alternativas innovadoras que se ha adoptado para hacer frente a las nuevas y constantes exigencias del mercado”.

En Nicaragua, la institucionalización del currículo por competencia encuentra su directriz en la planificación de país, donde se estableció como prioridad la mejora continua de la calidad educativa. Como lineamiento se planteó impulsar la transformación curricular por competencias, que responda a los nuevos desafíos del contexto. Como lo establece GRUN, et al., (2017, pág. 38):

Las universidades están fortaleciendo su rol en la generación de conocimientos técnicos y científicos de aplicación práctica y con impacto económico y social. En el que su quehacer

se vincule y desarrolle competencias en los estudiantes para aprovechar el desarrollo científico al más alto nivel, pero también que sepa conjugar ciencia y saberes para desarrollar soluciones y promover opciones a nivel de las personas, la familia, la comunidad, a nivel nacional e internacional.

De igual manera, en la Ley N.º 582, Ley General de Educación:

La Educación Superior está destinada a la investigación, creación y difusión de conocimientos; a la proyección a la comunidad; al logro de competencias profesionales de alto nivel, de acuerdo con la demanda y la necesidad del desarrollo sostenible del país (Ley 582, 2018, pág. 13).

En la investigación, la definición de competencias se basa en la propuesta por Sampaio, Leite, y De Armas, “la capacidad de poner en práctica una forma integrada y dinámica conocimientos, habilidades, actitudes y valores para enfrentar la solución de problemas de la vida sean estos de carácter personal, profesional o social” (como se citó en Vicerrectoría de docencia, 2015, p.24).

Respecto al logro de competencias, las universidades públicas se han sometido en diferentes momentos, a una transformación curricular en la búsqueda continua de la calidad, y en un acercamiento mayúsculo al empleo. La primera universidad en realizar dicho proceso fue la UNAN-León, posteriormente, se ha visualizado un proceso de unificación del currículo desde el CNU con las demás universidades públicas. La armonización de los currículos de las carreras de Educación en las universidades del país responde a una necesidad de ofrecer una formación de calidad consensuada a la sociedad nicaragüense, además de facilitar la movilidad de estudiantes y docentes entre las instituciones de Educación Superior (UNAN-Managua, 2021, pág. 1).

Es importante aclarar, que la universidad URACCAN no participa en esta comparación de currículo por competencias debido a que no se ha realizado el proceso de transformación curricular, siendo su modelo aún de currículo por objetivos.

#### **a. Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, UNAN-León**

La UNAN-León, actualmente con 210 años de historia, ha representado la garantía del derecho al acceso a la educación pública gratuita y de calidad. Ha sido objeto de múltiples



procesos de mejora continua, de los cuales destaca el proceso de transformación curricular por competencias:

El diseño curricular de la UNAN-León, de acuerdo al proyecto educativo, al Marco referencial del Diseño Curricular por Competencias 2007, y al Estatuto vigente, se fundamenta en el Paradigma Constructivista, en un Modelo de Currículo Integral e Integrado, Basado en Competencias y organizado en un Sistema de Créditos Académicos. (UNAN-León, 2022, pág. 15)

Una de las pautas destacables es la continua mejoría y adecuación del currículo, con dos versiones de diseño curricular por competencias, la primera en el año 2007 y la segunda en el año 2011. En dichos documentos, se define competencia como: “El conjunto de saberes conceptuales, procedimentales y actitudinales que debe poseer una persona para desempeñar las funciones propias de su perfil conforme los estándares de calidad establecidos” (UNAN-León, 2012, pág. 15). De esta manera, el lineamiento de competencias es similar a los del Proyecto *Tuning* de América Latina, que pretende acercar de una manera correspondiente la educación superior al empleo; siendo este último el objetivo de la formación profesional.

El diseño curricular, abarca tanto las competencias genéricas como las competencias específicas, bajo componentes curriculares de carácter obligatorios, electivos y optativos; diferenciándose en que los electivos ofrecen elementos de profundización propios de la carrera profesionalizante, mientras los optativos, son propios del interés del estudiante (UNAN-León, 2012). La base teórica del modelo pretende la integración e integralidad de los componentes, tanto horizontal como vertical, que permita el arraigamiento de las competencias propias de cada perfil profesional.

En la revisión del modelo curricular, a la luz del fomento del emprendimiento, se implementó como estrategia institucional en 2016, el programa Aprender, Empezar y Prosperar (AEP), en la cual se trabaja una propuesta de integración de lo que es el emprendimiento en el currículo de cada carrera. Salinas (2022) lo detalla:

*A través de la iniciativa de incorporar o transversalizar de manera institucional el componente AEP o del emprendimiento, se definió bajo una asignatura electiva que los muchachos pudieran llevarla voluntariamente en cualquier etapa de su currículo académico, de primero a quinto año, y ellos trabajan un proyecto de vida, se construye colectivamente por un periodo de 6 meses, en el cuales se les entrena dando a conocer el sistema emprendedor, la idea a desarrollar, como gestionarlo, cuáles son los actores que*

*pueden servir de apoyo para desarrollar su idea. Al final los jóvenes realizan una presentación en la feria del día del estudiante.*

Lo anterior indica una transversalidad del emprendimiento, y su inclusión directa dentro del currículo universitario. Esto permite recursos de espacio, tiempo, acompañamiento, fortalecimiento y reflexión, de la actividad de emprender dentro de la comunidad universitaria. Esto implica, que sean cotidianas las actividades de promoción del emprendimiento dentro de la universidad como: concursos, talleres, ferias, semana del estudiante emprendedor, entre otros.

#### **b. Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, UNAN-Managua**

En el año 2016, se impulsa la evaluación del plan 2013 y su reforma, cuyos resultados sirvieron de base reflexiva para la decisión de iniciar un perfeccionamiento curricular, que se orientará bajo los fundamentos del modelo para desarrollar competencias (UNAN-Managua, 2021, pág. 5).

Como parte de los esfuerzos de mejora en la calidad de la educación superior, se inició el proceso como una respuesta a los múltiples cambios en las demandas laborales de la sociedad y en los retos sociales, culturales, medioambientales y económicos. Bajo los lineamientos bases desde los ODS, PNDH y el modelo educativo propio, se construyó el sentido integral e integrado del profesional con competencias:

Se concibe al profesional competente en un sentido integral, es decir, con responsabilidad ética, social, medioambiental y capacidad de autogestión. Igualmente, en la formación por competencia se toma en cuenta la naturaleza de las interacciones humanas, concebidas a escala nacional, regional y global, lo que ha resultado en una condición de mutua interdependencia. Esto exige, entre otras cosas, que el estudiante aprenda a comunicarse, colaborar, innovar, aprender por cuenta propia, adaptarse al cambio, y actualizarse (UNAN-Managua, 2021, pág. 1).

La fundamentación basada en procesos, muestra tres momentos claves en la adecuación curricular: perfeccionamiento curricular, formación de los colectivos de académicos y la implantación del currículo. Integra de igual manera la teoría de la actividad de Galperín y Marco de Cualificaciones para la Educación Superior Centroamericana (MCESCA); con el fin de establecer bases sólidas para la construcción del currículo y su contextualización a las necesidades propias del entorno (UNAN-Managua, 2021).

Como parte inicial del modelo por competencias, se establece el eje de introducción a los desempeños ciudadanos, que es un curso introductorio para todas y todos los estudiantes que inician su carrera profesionalizante. Este, busca la ubicación contextual del estudiante y su aprendizaje mediante la metodología del *Design Thinking*<sup>7</sup>:

Con el aporte de este aprendizaje al conjunto del eje Introducción a los desempeños profesionales, se logra concretar los saberes necesarios para aplicarlos en una estrategia integradora (que los inserte desde este eje en su futura realidad laboral y en la visión de ayudar a resolver problemas sociales, científicos y tecnológicos), que responde a objetivos integradores que lo llevan a la creación de innovaciones y emprendimientos iniciales como medios de motivación que permiten la continuidad en la formación disciplinar de su profesión (UNAN-Managua, 2021, pág. 9).

La inclusión de este eje, implica el aprendizaje mediante la metodología de innovación como parte de la malla curricular. Dicha metodología se desarrolla en el componente de pensamiento lógico para el desarrollo de la creatividad y la innovación que tiene como objetivo “aplicar estrategias cognitivas y metacognitivas para la solución de problemas en situaciones reales” (UNAN-Managua, 2021, pág. 23). Esta consta de 5 fases: empatizar, definir, idealizar, prototipar y evaluar; sin embargo, el eje pretende hasta la etapa de prototipado donde se demuestran acciones concretas de innovación y emprendimiento, mediante: “visualización de la idea de innovación a través de videos, maquetas, dibujos o murales; y, ferias para compartir las ideas o propuesta de innovación o emprendimiento” (UNAN-Managua, 2021, pág. 25).

Ambas universidades, han realizado el proceso de transformación curricular bajo elementos integrales y multidisciplinarios, aprovechando y aterrizando la directriz de país, desde el PNDH en sus distintos períodos. Al respecto, aunque los modelos poseen particularidades establecidas, la articulación con el CNU ha permitido que proyectos gestionados desde el gobierno sean aprovechados en la formación de competencias de la comunidad estudiantil. En la tabla 5, se detalla la comparación entre los diseños curriculares por competencias de ambas universidades.

---

<sup>7</sup> Metodología de innovación con 5 fases: empatiza, definir, idear, prototipar y validar. (Dinngo Laboratorio de Innovación S.L., 2023)

**Tabla 6**

*Cuadro comparativo del diseño curricular por competencias*

<b>Componente</b>	<b>UNAN-León</b>	<b>UNAN-Managua</b>
Fundamentos institucionales	Proyecto Educativo Marco Referencial del Diseño Curricular por Competencias 2007	Modelo educativo Metodología para la evaluación del currículo por Competencias en la UNAN-Managua
Fundamento filosófico	Se concibe al ser humano como un ser bio-psico-social	Se concibe al ser humano como un ser integral
Definición de competencias de la carrera	Es el conjunto de saberes conceptuales, procedimentales y actitudinales que debe poseer una persona para desempeñar las funciones propias de su perfil conforme los estándares de calidad establecidos. (UNAN-León, 2012, pág. 15)	Las competencias son “la capacidad de poner en práctica una forma integrada y dinámica conocimientos, habilidades, actitudes y valores para enfrentar la solución de problemas de la vida sean estos de carácter personal, profesional o social” (Sampaio, et. al, 2015, p.24)
Ejes curriculares	Longitudinal: cuando cruza todos los años de la carrera, sirve de guía para el diseño curricular, debe ser tomado en cuenta en todos los componentes curriculares. Transversal: cruza un determinado año o semestre, guía el diseño de los componentes de este período.	Los ejes verticales se clasifican en ejes básicos, ejes profesionalizantes y los ejes integradores. Los ejes horizontales favorecen en el estudiante la integración de los saberes adquiridos en un período de tiempo. Los ejes transversales abonan al desarrollo de competencias genéricas y los valores institucionales, profesionales y ciudadanos.
Componentes curriculares	Obligatorios Electivos Optativos	- Básicos - Profesionalizantes - Integradores - Electivos - Optativos

Nota: La tabla muestra una comparativa de los enfoques por competencias de las dos universidades públicas más grandes a nivel nacional. Elaboración propia en base a la información de (UNAN-León, 2012) (UNAN-Managua, 2021)

Enfocando el análisis de la transformación curricular por competencias con el enfoque de emprendimiento, el modelo de UNAN-León posee la integración directa desde la asignatura de AEP, como una asignatura electiva con posibilidad de tomarla a lo largo de los 5 años de la carrera profesionalizante, y que conlleva un proyecto de vida como forma de culminación. Sin embargo, en UNAN-Managua, el componente es de menor visibilidad, pues su mayor representatividad se encuentra en el eje de introducción a los desempeños ciudadanos, con la ejecución de la metodología del *Design Thinking*, y la culminación de los estudiantes con la idea de un proyecto innovador.

Es importante resaltar, que lo anterior se refiere únicamente a la inclusión formal del emprendimiento dentro de las mallas curriculares del enfoque por competencias. No se debe perder de vista que las universidades han desarrollado recursos y capacidades anexas, que permiten la promoción de la cultura emprendedora desde otros espacios.

### **5.3 Mapeo del ecosistema de emprendimiento en Nicaragua**

A partir del 2020, con la implementación del modelo de economía creativa, como lineamiento de política pública enfocado en la promoción de la cultura emprendedora, se inicia una nueva etapa de conformación y fortalecimiento del ecosistema de emprendimiento.

Desde el trabajo de carácter conexo, interactivo y multidisciplinario de las instituciones estatales, y, el involucramiento de actores claves, se denota una transformación cualitativa y cuantitativa en los dominios del ecosistema. Precisamente, sobre este aspecto se enfoca esta investigación, haciendo una revisión del nivel de desarrollo y las capacidades logradas en los últimos años (2020-2022) de los dominios del ecosistema de emprendimiento en Nicaragua.

#### **5.3.1 Conceptualización del ecosistema de emprendimiento en Nicaragua**

La conceptualización pionera de Isenberg (2010), plantea que el ecosistema de emprendimiento “responde a una visión de diversos factores que destacan elementos claves en la conformación de un entorno propicio para el fomento del emprendimiento”. Por otro lado, en el Congreso de Innovación 2022 del CNU, Gago (2022), conceptualiza “un ecosistema de innovación y emprendimiento es el término que se utiliza para describir a los diversos actores, partes interesadas y miembros de la comunidad que son fundamentales para la innovación y la creación de nuevos emprendimientos”.

Lo anterior, muestra ciertas divergencias teóricas, con Isenberg más centrado en la visión sistémica de factores; en cambio en Nicaragua, se hace mayor referencia al conjunto de actores claves involucrados en el ecosistema. Esto ha implicado, como primeros pasos la gestión y fortalecimiento de los actores claves, debidamente trabajados antes de vincularlos en un entorno de ecosistema común. Al respecto, se incluyen: “universidades, gobierno,

empresarios, aceleradoras e incubadoras, capitalistas de riesgo, inversores, fundaciones, emprendedores, mentores y medios de comunicación, por mencionar algunos” (Gago V. , 2022). Estas partes interesadas, se han establecido como pequeños engranajes de una máquina gubernamental que trabaja en articulación y coherencia.

Al relacionarlo con las directrices de país, se encuentra en el Programa Nacional Nicaragua Creativa (PNNC), la definición más cercana al ecosistema de emprendimiento, sólo que enfocado en innovación: “los ecosistemas de innovación se han convertido en las nuevas estructuras de organización e interrelación entre varios actores, para impulsar el emprendimiento y la innovación como sectores productivos no tradicionales” (PNNC, 2020, pág. 76). Un aporte, que se conceptualiza en la misma línea de lo actores como pieza fundamental del ecosistema.

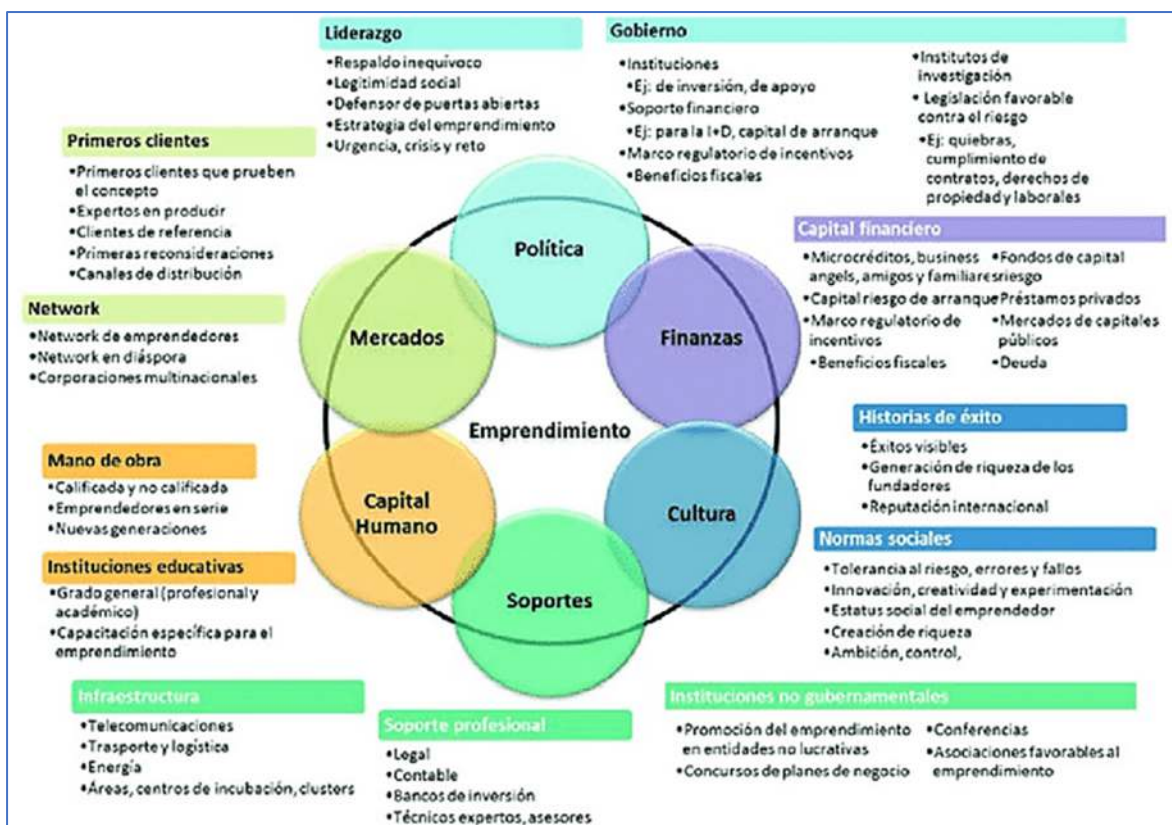
Los conceptos anteriores, destacan la presencia de actores que, en este caso, impulsan en emprendimiento desde el trabajo articulado y en la consecución de un mismo objetivo. Bajo esta premisa de interacción y mismo sentido de trabajo, se cimienta la política del Gobierno de Reconciliación y Unidad Nacional de Nicaragua (GRUN), que se ha implementado desde 2007, “un modelo integrador, de consenso con todos los sectores, organizaciones y movimientos socio productivos del país” (GRUN, 2021, pág. 19).

El Modelo de Isenberg que se aplica en esta investigación para analizar el ecosistema de emprendimiento, consta de una docena de elementos consolidados en seis dominios principales: dominio político, dominio financiero, dominio cultural, dominio de servicios de apoyo, dominio de capital humano, y, dominio de mercado, las que se aprecian en la figura 7:

Aunque son idiosincrásicas porque interactúan en formas muy complejas, siempre están presentes si el espíritu empresarial es autosuficiente. Entonces, aunque las combinaciones son siempre únicas, para que exista un espíritu empresarial autosuficiente, necesitas políticas, mercados, capital, habilidades humanas, cultura y apoyos propicios (Isenberg, 2011, pág. 6).

**Figura 7**

*Ecosistema de emprendimiento de Isenberg*



Nota: La figura muestra los dominios y elementos del Ecosistema de Emprendimiento propuesto por Isenberg, (2010), y traducido por Zaira M. López.

El modelo enfatiza la importancia de valorar el entorno en el que operan y se desarrollan las iniciativas emprendedoras, desde una perspectiva amplia e inclusiva. A continuación, se detalla el mapeo en base a cada dominio del ecosistema de emprendimiento.

### 5.3.2 Componentes del dominio de política

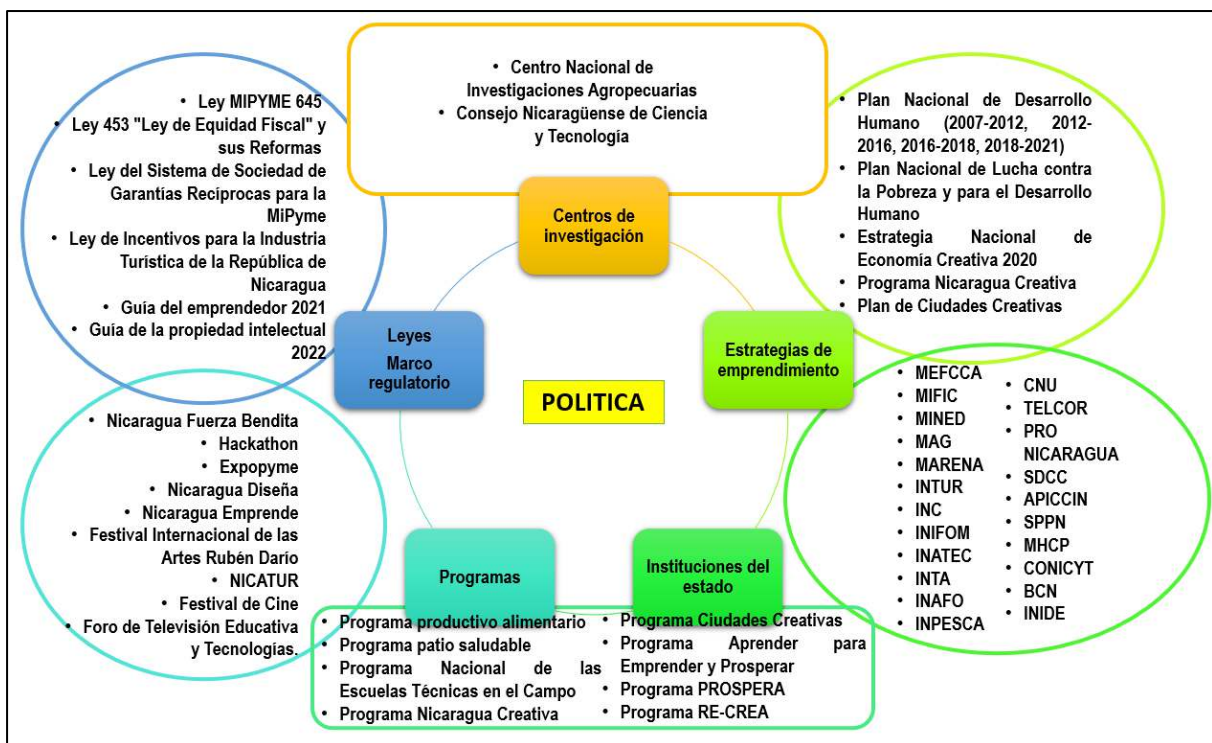
En Nicaragua las instituciones del estado, tienen una clara directriz hacia el impulso de la innovación y el emprendimiento. Esto ha quedado evidenciado en los documentos de la estrategia país, así como en los planes de trabajo operativos, programas y proyectos desarrollados desde cada uno de los actores claves por parte del poder ejecutivo. Como lo plantea, en entrevista Zúñiga (2022): “*los instrumentos de política y de gestión del país están*

*enfocados a la innovación y emprendimiento, el lineamiento más fuerte es el de innovación y emprendimiento. La estrategia nacional del país está sustentada en este tema”.*

En la figura 8, se realiza un esbozo general de los principales componentes del dominio de política en Nicaragua, donde se muestra la estructura forjada desde el modelo de economía creativa, para el apoyo a las iniciativas emprendedoras. En este caso, se destacan las instituciones del estado involucradas, los programas emblemáticos de soporte, las leyes y marco regulatorio del emprendimiento, los institutos de investigación y las estrategias de emprendimiento diseñadas y ejecutadas desde el estado.

**Figura 8**

*Componentes del dominio de política en Nicaragua*



Nota: la figura detalla los principales actores institucionales que forman el dominio de política en Nicaragua, con base en anexo 9.



### **a. Las instituciones del estado en el componente de dominio político**

La estructura presentada se basa en el acompañamiento de las instituciones multidisciplinarias en cuanto a apoyo, asesorías y seguimiento, no como entes individuales sino como un sistema en una misma dirección. “Apunta a garantizar la armonización interinstitucional tanto a nivel nacional como local que permita articular los programas, proyectos, recursos y talentos para dicho propósito” (PNNC, 2020, pág. 4).

Es importante destacar que el funcionamiento de la estrategia país se ha centrado no sólo en emprendimientos tradicionales empresariales, sino en un rescate de la cultura nicaragüense, y la evolución de dicha cultura, acompañada del fomento de la innovación y la tecnología. En este particular, se evidenciaba una tendencia mundial de la innovación hacia la enajenación cultural de cada país, razón por la cual, fue necesario un cambio y un rescate, hacia la innovación abierta. Zúñiga (2022) en entrevista plantea:

*Los enfoques de las naciones unidas han invisibilizado otros conocimientos como los locales, autóctonos y culturales. La innovación abierta, no es exclusivamente de conocimiento científico formal, deben avanzar hacia ese conocimiento de todos los conocimientos. Entonces el modelo cambia, debe entrara la sociedad y la comunidad, la triple hélice, se convierte en 4 hélices con la comunidad y sociedad.*

Por lo tanto, el modelo de economía creativa es el que ha venido a impulsar todo el dominio de política referido al ecosistema del emprendimiento, donde se evidencia la estructura adecuada. En concordancia, las instituciones del estado, presentan un cuerpo no sólo multidisciplinario, sino inclusivo y con gran contenido cultural, que implica la concordancia del avance tecnológico con contenido autóctono y basado en las propias necesidades y contextos. A continuación, se abordan las principales instituciones de fomento del emprendimiento: el Ministerio de economía familiar, comunitaria, cooperativa y asociativa y la secretaria de economía creativa y naranja.

### **Ministerio de economía familiar, comunitaria, cooperativa y asociativa**

La conformación del MEFCCA, ha traído consigo la formalización, organización, ejecución, monitoreo, seguimiento y evaluación de las diversas estrategias que buscan

impulsar la actividad emprendedora como motor de crecimiento en el país. Como lo establece el PNDH 2012-2018:

...Y para dar estructura al modelo de atención integral a la pequeña producción que se viene implementando desde el 2007, cuyo propósito es también contribuir al aumento de la producción, los rendimientos y el valor agregado, se crea el Ministerio de Economía, Familiar, Comunitaria y Cooperativa, como articulador de las políticas de apoyo a la pequeña producción (GRUN, 2018, pág. 16).

Como su misión lo establece, es el encargado de: “coordinar e implementar políticas, programas y estrategias fomentando capacidades para el desarrollo de la economía familiar, comunitaria, asociativa y cooperativa, contribuyendo a mejorar la producción y productividad de las familias” (MEFCCA, 2021). Desde su creación, la política pública se ha centrado en el crecimiento económico, estabilidad, incremento del empleo y reducción de la pobreza. Con sus 18 delegaciones, el ministerio de economía posee una presencia activa en todos los departamentos y municipios del país, con el cual dan cobertura de programas, proyectos, actividades y ferias, que fomentan la cultura emprendedora.

Entre los programas emblemáticos de la institución enfocados al emprendimiento son: desarrollo de la cadena productiva del bambú, desarrollo del sector musáceas, espacios de promoción y comercialización, programa para el fomento de la acuicultura a pequeña escala, programa para el desarrollo del sector porcino, programa para el desarrollo del sector cacaoero, programa para el fortalecimiento del sector cafetalero, programa socio productivo patio saludable, programa de microcréditos para emprendimientos, programa de apoyo a la cadena de valor ganadera en nicaragua – bovinos, proyecto desarrollo sostenible de los medios de vida de las familias rurales en el corredor seco de nicaragua – NICAVIDA, y, programa de desarrollo del sector lácteo en la cuenca ganadera sur-oeste de Río San Juan y ruta Santo Tomás - El Rama PRODERUL (MEFCCA, 2021).

La diversificación de las actividades de emprendimiento ha sido una de las metas principales, pues, los programas evidencian el descubrimiento, creatividad y receptividad de los emprendedores hacia productos no tradicionales, como es el caso del bambú y las musáceas. Por otro lado, se trabajan los sectores tradicionales como el cafetalero, bovino y lácteo; todos bajo un indicativo hacia la esfera de sostenibilidad y ambiente saludable.

En efecto, el ministerio de economía es de las instituciones con mayor carga estratégica y operativa en la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en Nicaragua, pues sus lineamientos corresponden a ejes transversales que trastocan directa e indirectamente los 17 objetivos a alcanzar. Por otro lado, es uno de los ministerios que trabaja con mayor interacción con las demás instituciones estatales, creando una red de fomento del emprendimiento a nivel nacional.

### **Secretaría de Economía Creativa y Naranja**

En los primeros años, Nicaragua fue conformando poco a poco el conjunto de instituciones de trabajo que implementan, conducen y monitorean la ejecución de las estrategias y acciones plasmadas en la planificación nacional, sobre todo las enfocadas al emprendimiento. Por lo anterior, fue necesaria la fundación y operativización de la Secretaría de Economía Creativa de la Presidencia de la República, como catalizador fundamental de las estrategias que impulsan la innovación y emprendimiento.

La Secretaría Ejecutiva del Programa Nacional es coordinada por la Dirección de Economía Creativa y Naranja de la Secretaría Privada para Políticas Nacionales de la Presidencia de la República como delegado de la Comisión Nacional de Economía Creativa, la cual se coordinará con todas las instituciones involucradas a nivel técnico. El trabajo de la Secretaría Ejecutiva contará con el apoyo de la Oficina del Asesor Presidencial para Inversiones, Comercio y Cooperación Internacional, y la Dirección de Planificación del Poder Ejecutivo (SEPRES/MHCP) (GRUN, 2020, pág. 9).

Bajo esta lógica, la institución planifica, organiza, dirige, monitorea y evalúa, todas y cada una de las acciones de impulso de la innovación y el emprendimiento. al respecto, la secretaría actúa como un organizador general y planificador, donde la comunicación con los demás actores es de manera constante, para lograr el esfuerzo conjunto.

La complejidad de la estrategia del fomento del emprendimiento, solicita un esfuerzo conjunto que requiere un papel preponderante de la instancia política, en este caso, la Secretaría, que concentre la toma de decisiones y de seguimiento a la planificación. De esta manera, a esta instancia se reportan los titulares de las instituciones y autoridades designadas que forman parte vital de la estrategia, lo que ha pasado a conformarse como Comisión Nacional de Economía Creativa.

Dentro de la secretaría se ha realizado la selección y armonización de los programas y proyectos a implementar, lo que implica un gran número de sectores involucrados y atendidos, que complejiza la tarea. Sin embargo, con la creación de la Estrategia Nacional y el Programa Nacional de Economía Creativa, se ha creado un marco país, que marca la ruta de trabajo, que guía el conjunto de instituciones participantes.

#### **b. El marco regulatorio del componente del dominio político**

El marco legal para el fomento de iniciativas emprendedoras de manera legal, está vigente desde períodos de gobierno anteriores, que han cimentado las bases legales para el establecimiento de micros, pequeñas y medianas empresas, así como su afectación fiscal y de incentivos, este último únicamente referido a la industria turística. Sin embargo, existen avances notorios en la divulgación y facilitación de información importante acerca del emprendimiento y la propiedad intelectual, realizados desde la comisión de economía creativa, éstas son: la Guía del emprendedor 2021 y la Guía de la propiedad intelectual 2022.

Ambas publicaciones de reciente data, pertenecen a resultados de las comisiones de economía creativa, quienes han facilitado los procesos tanto para el emprendimiento desde la idea de negocio como el registro de propiedad intelectual con marcas y patentes. Como lo establece la Comisión Nacional de Economía Creativa (Nicaragua Creativa, 2020):

- La Guía del Emprendedor constituye un instrumento de referencia para toda persona que desee desarrollar sus ideas, sus habilidades, talentos y conocimientos alrededor de alguna actividad económica en Nicaragua.
- La Guía de la Propiedad Intelectual como instrumento para consultar, conocer y difundir información que le permita a los protagonistas del modelo de la economía creativa comprender la propiedad intelectual, así como identificar y proteger sus derechos.

Estos instrumentos, están diseñados para su fácil lectura y comprensión, así como, una breve guía de los pasos para desarrollar ideas emprendedoras que puedan llegar incluso a la protección de derechos de autor y patentes. Se realiza un correcto enfoque en la importancia de la diferenciación de los productos, como una mención importante hacia las normativas internacionales en este ámbito.

En concordancia, la importancia imperativa de la protección radica en el comportamiento emprendedor: “cuando los emprendedores no tienen certidumbre en la protección de sus inventos, estos tienden a no generar nuevas innovaciones dentro de su sector” (Martínez & Goma, 2019, pág. 33). En la misma línea, un emprendimiento que crea y se reinventa con innovación, es un emprendimiento que llegará a su ciclo de estabilización comercial, y servirá de puerta para crear otros emprendimientos.

### **c. Estrategias de emprendimiento en el componente político**

En el componente referido a estrategias de emprendimiento, ya se ha abordado como el Gobierno de Reconciliación y Unidad Nacional (GRUN), ha desarrollado un modelo inclusivo de promoción del emprendimiento, de manera abierta, no sólo hacia el interés económico, sino hacia el emprendimiento social y cultural. En este particular, el corazón de la estrategia inicia con modelo de economía creativa como un híbrido entre la economía circular, la economía social y solidaria, con elementos de innovación, tecnología y mercado:

Desde la visión estratégica del gobierno y sus instituciones, la Economía Creativa permite alcanzar mayores niveles de productividad, valor agregado, calificación profesional, trabajo de calidad, competitividad de las pymes y de todas las empresas, y del desarrollo del país, mediante el fomento de la consolidación de la institucionalidad nacional y local, el desarrollo de infraestructuras, el fomento de los mercados y los negocios, el fortalecimiento y estímulo de los talentos humanos, la producción y aprovechamiento de conocimientos y tecnologías, y el incremento de la producción creativa (GRUN, 2020, pág. 1).

La estrategia del modelo, permite una correcta organización, armonización y articulación de los entes involucrados, que convergen en la Comisión Nacional de Economía creativa, donde se realiza la coordinación como país, y luego baja a las instancias departamentales y locales. Dicha comisión está conformada por 28 instituciones del Estado de Nicaragua y 9 plataformas de fomento y promoción a los protagonistas (PNNC, 2020).

Es importante recalcar la inclusión de entes culturales como: Cinemateca Nacional, Instituto Nicaragüense de Cultura, Teatro Nacional Rubén Darío, Secretaría de Desarrollo de la Costa Caribe, como importantes elementos, que cuidan la autenticidad del modelo hacia la parte social y cultural. Del mismo modo, se incluyen muchos entes rectores de la educación

a todos los niveles, los cuales son tomados en cuenta como ejes claves y transversales en toda la estrategia.

La importancia de esto radica, en que se aleja la concepción del emprendimiento desde una perspectiva meramente de beneficios económico y se convierte en emprendimiento con fines holísticos, que van más allá, de la ganancia monetaria. Así lo establecen teóricamente, Rodríguez Pose y Warwick, 2013, en su análisis sobre las nuevas tendencias de ecosistemas de emprendimiento:

Los formuladores de políticas ahora están comenzando a reconocer el mérito de una forma más basada en sistemas de apoyo al emprendimiento de alto crecimiento. Esto representa un alejamiento de los objetivos específicos de la empresa, a intervenciones hacia actividades más holísticas que se centren en desarrollar redes, alinear prioridades, construyendo nuevas capacidades institucionales y fomentando sinergias entre diferentes actores (como se citó en Mason & Brown, 2013, pág. 5).

Las mesas sectoriales definidas como “un espacio para identificar problemas comunes, estimular equipos de trabajo interinstitucionales que facilitan el intercambio de información para la toma de decisiones” (GRUN, 2020, pág. 26). Son un aporte importante en la interacción del ecosistema, como lo expone Gago, (2022): “las mesas sectoriales fueron creadas para la facilitación del dialogo estratégico interinstitucional en la etapa de formulación de la Estrategia Nacional de Economía Creativa desde el protagonismo de las mayorías y el Programa Nacional Nicaragua Creativa”.

#### **d. Los programas en el componente político**

En este particular, Nicaragua ya ha tenido un tramo recorrido importante pues a partir del 2007, aun sin la estrategia de economía creativa, se pusieron en marcha programas que significaron un punto de partida para el emprendimiento tanto urbano como rural. Tal es el caso del programa productivo alimentario “concebido con el objetivo de reducir la pobreza y el hambre en las familias rurales, se capitalizaron entre 2007-2016 a 198,693 familias a nivel nacional” (GRUN, 2021, pág. 43).

Si bien es cierto, no fue un programa con el objetivo de promover específicamente emprendimientos, sino como un aseguramiento de la erradicación del hambre la mejora en la nutrición y la lucha contra la pobreza extrema, los resultados demuestran una estrategia transversal hacia el emprendimiento:

Entre 2017–2020 se capitalizaron 36,939 familias en los sectores: producción primaria, agroindustria, servicio y comercio, gastronomía, artesanía, textil, madera, pesca, cuero, metal, medicina natural y construcción. En total, en el periodo 2007-2020, con el PPA y el Programa Microcréditos para Pequeños Negocios, se han entregado 235,632 Bonos-Planes (GRUN, 2021, pág. 44).

Entre los programas más recientes, enmarcados en el modelo de economía creativa, se encuentra el Programa de Incubación y Aceleración de Negocios “PROSPERA” y el Programa RE-CREA, basado en economía circular (Nicaragua Creativa, 2020):

- Programa PROSPERA: a través del cual los emprendedores y MiPymes tienen la oportunidad de fortalecer, acelerar y desarrollar sus modelos de negocios a través de mentorías y la oportunidad de aplicar a financiamiento.
- Programa RE-CREA: las iniciativas en los emprendimientos circulares se definen según las 9R: Rediseñar, Reducir, Reutilizar, Reparar, Recuperar, Restaurar, Reciclar, Refacturar, Rechazar. La Red de Emprendimientos Circulares, estará conformada por emprendimientos creativos, empresas privadas y organizaciones dedicadas a transformar y promover en sus procesos productivos, el uso eficiente y manejo adecuado de los recursos de manera sostenible.

La importancia de los programas enfocados en la promoción del emprendimiento implica en aportar posibilidades de acceso, y ofrecer oportunidades de obtención de recursos a emprendedores con limitados recursos. Estos programas han tenido como principales actores el apoyo de la educación superior, sin embargo, su papel será profundizado como entes en el dominio de soportes.

### **Programa Aprender para Emprender y Prosperar (AEP)**

El Programa Aprender para Emprender y Prosperar (AEP), es otro de los programas implementados antes del modelo de economía creativa, que forjó un eje sistémico de la educación hacia el sistema educativo nacional, y conformó un componente educativo a todos los niveles. En primera instancia, representó un cambio de modelo, hacia el impulso de la

innovación abierta, y, se planteó la idea de la creación del propio empleo, no de la búsqueda de un empleo asalariado.

El programa nacional AEP, representa el elemento que destaca el punto de partida de la ruta de innovación y emprendimiento del sistema educativo. Como lo refiere Vanegas *et al.*, (2021, pág. 53):

Establecer el emprendimiento como columna vertebral en todo el Sistema Educativo Nacional, desde el primer grado hasta la educación universitaria, incluyendo la formación técnica; diseñando las asignaturas de contenido específico, según el nivel; los materiales de apoyo en las demás asignaturas de los Planes de Estudios, la formación docente y capacitación, además de la organización de actividades extracurriculares de acompañamiento.

El programa AEP, representa un cambio de paradigma importante de la educación, dejando de lado el punto de vista tradicional que educaba al alumno para la búsqueda del trabajo asalariado seguro; y, propiciando un cambio de mentalidad hacia el autoempleo y el emprendimiento. Como lo plantea Durkheim “La educación debe superponer al individuo un ser nuevo, con la característica que la sociedad necesita de cada individuo” (Morales L. , 2009, pág. 159). Este ser nuevo planteado desde AEP, plantea un estudiante y un futuro profesional creador de su propio trabajo y de más fuentes de empleo; de la mano con la tendencia mundial de la innovación.

### **Programa Nacional Nicaragua Creativa**

“El Programa Nacional Nicaragua Creativa (PNNC), es un instrumento de política pública innovador con enfoque multisectorial que determina las acciones a desarrollar desde los territorios con los protagonistas que dinamizan la economía nacional” (GRUN, 2020, pág. 4). El programa, es uno de los programas más recientes lanzados por el gobierno, como una continuación evolutiva de la estrategia de fomento de la innovación y el emprendimiento. Bajo un enfoque multisectorial, pretende la conglomeración de esfuerzos desde las diversas instituciones, para una correcta articulación y dinamismo.

Para la consecución de los objetivos, la estrategia de economía creativa establece una serie de inversiones y acciones estratégicas, que responden por industrias, tanto tradicionales como



no tradicionales. La base de la estrategia consiste en el acompañamiento interinstitucional, que de manera coordinada permita el fortalecimiento y aceleración de las iniciativas económicas. En materia educativa, las estrategias planteadas son:

- Actualización de las mallas curriculares de los programas educativos vinculados al fomento y promoción de la creatividad, la innovación, el conocimiento, la tecnología, la cultura y la sostenibilidad.
- Articulación con los programas universitarios de innovación y emprendimiento.
- Lanzamiento del Programa de Formación Profesional en Economía Creativa.
- Creación de la Red Nacional de Mentores para aceleración de negocios.
- Difusión de investigaciones vinculadas a los sectores priorizados para su desarrollo.
- Ampliación de centros de innovación del proyecto abierta vinculados a las universidades.

Como parte de la ejecución del PNNC, se estableció la creación de las comisiones de economía creativa, tanto de carácter nacional como local, que tiene como propósito el cumplimiento de la estrategia. Se definen como:

Un grupo de instituciones gubernamentales que forman parte del ecosistema creativo, que desde el sector público busca facilitar la articulación y complementariedad entre los ministerios, institutos y plataformas para la implementación efectiva de la Estrategia de Fomento de la Economía Creativa y Emprendedora (PNNC, 2020).

#### **e. Centros de Investigación estatales**

Finalizando los componentes del dominio político se encuentran los centros de investigación; en este particular, solo se incluyeron los centros operados desde las instituciones del estado, sin incluir los centros de investigación de las universidades que formarán parte del dominio de soportes. Destacan el Centro Nacional de Investigaciones Agropecuarias, gerenciado por el INTA y el Consejo Nicaragüense de Ciencia y Tecnología CONICYT<sup>8</sup>, como parte importante del ecosistema de emprendimiento.

---

<sup>8</sup> Derogado por el Decreto Presidencial N° 22-2022, publicado en La Gaceta Diario Oficial del Año CXXVI, el martes 15 de noviembre del 2022. Actualmente sustituido por el Gabinete Nacional de Ciencia, Conocimiento, Tecnología, Investigación e Innovación, creado con el Decreto Presidencial N° 23-2022.

Consejo Nicaragüense de Ciencia y Tecnología, adscrito a la Vicepresidencia de la República, tiene como objetivo principal regular el ámbito de la ciencia y tecnología en los diferentes sectores. Así mismo, coordina y supervisa los programas, proyectos actividades científico-tecnológicas, sirviendo de enlace entre organismos nacionales e internacionales con los actores de la ciencia y la tecnología en Nicaragua (CONICYT, 2022). Como lo expresa Zúñiga, en entrevista: “el CONICYT funciona como ese ente que nos reúne a todos como pequeños engranajes, sobre todo en lo que se refiere a concursos, premios, competencias, que permiten incentivar a los actores a involucrarse en la innovación”.

CONICYT, es un elemento clave en el ecosistema de emprendimiento, pues tiene como una de sus tareas principales el fomento de la innovación y la tecnología, lo que es posible gracias a sus vinculaciones nacionales e internacionales, que generan transferencia de conocimiento y soluciones a problemáticas del entorno nacional.

Este ente del estado es uno de los eslabones principales en la generación de interés por la ciencia en todos los niveles educativos mediante la promoción de la formación del recurso humano en áreas prioritarias para el país, promueve intercambios y programas de colaboración en la búsqueda de mayores calificaciones para el capital humano, establece vínculos entre la sociedad, empresas y entes gubernamentales, para una mejor contextualización y conexión de las investigaciones a realizar; y desarrolla una agenda científica que estimula a los demás actores a integrarse en el sistema nacional de innovación (SNIN) (CONICYT, 2022).

El SNIN, abordado en el acápite de conceptualización, comprende casi en su totalidad los mismos actores e instituciones de las comisiones de economía creativa; sin embargo, el punto central de trabajo es el impulso de la innovación. En este particular, los resultados esperados como sistema es el fomentar creación y cambios significativos a los productos, procesos y/o información de las áreas productivas y sociales prioritarias, que generen nuevo conocimiento y éste pueda ser compartido y divulgado.

El SNIN, es otro de los espacios del gobierno, que permite la articulación, vinculación e interacción continua de las instituciones del estado en pro del impulso de estrategias, programas y proyectos en conjunto, donde cada institución debe aportar, ejecutar y promocionar, hacia los objetivos del plan de país. “La Comisión de Innovación, como parte del SNIN es el instrumento estratégico que le ha dado el lugar importante al conocimiento, como principal aporte a las políticas públicas y les da respaldo profesional científico a las actividades” (González, 2019).

Como lo expresa la Vicepresidencia de la República en el Plan Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación (2010-2013):

La eficiencia de los sistemas de innovación depende de la posibilidad de elevar y/o consolidar las capacidades de cada uno de los actores. Las facultades del sistema se desarrollan en mayor o menor medida por el grado de alineación o acuerdo entre los actores para establecer la visión del mismo: hacia dónde va el sistema; cuáles son sus objetivos; qué es lo que se quiere lograr específicamente; qué mecanismos se requieren para alcanzarlos, y cómo se van a alcanzar los objetivos si se es coherente con la visión establecida (GRUN, 2010, pág. 30).

Para el 2021, el nuevo plan de trabajo del CONICYT, da un salto cualitativo al incluir el emprendimiento, como un eje importante de trabajo. Se enfoca, no solo en promover las capacidades innovadoras, sino también emprendedoras a todas las edades, desde niños, jóvenes, adultos, que procuren desarrollar sus habilidades y competencias científicas.

Esto permite que las ideas innovadoras no sólo queden como iniciativas de competencias y concursos, sino que puedan obtener recursos para llevar a cabo el emprendimiento basado en innovación. Como ejemplo de estas convocatorias se encuentra el programa de fondos concursables al estímulo de la investigación, innovación y emprendimiento, concurso musicalizando la ciencia, concurso juvenil de aplicaciones móviles, concurso de emprendimientos y *startup* premios destacados como el premio nacional a la innovación, reconocimiento a la mujer científica, reconocimiento a la investigación y el desarrollo científico, entre otros.

El sector productivo, forma una parte importante del SNIN, siendo la conexión directa en términos investigativos el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA) con el

Centro Nacional de Investigaciones Agropecuarias. Este centro es el encargado de las investigaciones para la mejora de la productividad de rubros como granos básicos, hortalizas entre otros.

El centro está equipado con un laboratorio de bioinsumos y biotecnología, que permite el estudio de control de plagas y enfermedades de cultivos, principalmente. Toda esta tecnología agropecuaria llega a los productores en cada ciclo agrícola a través de los bonos tecnológicos que el Instituto Nicaragüense de Tecnología Agropecuaria (INTA) entrega semanalmente en los departamentos del país y también por medio de parcelas de difusión (Viva Nicaragua, 2022).

El papel del INTA en el ecosistema de emprendimiento, va más allá de una institución de atención al sector agropecuario, como lo afirma Benavidez, Guzmán, y, Rojas (2019, pág. 83):

El INTA organiza el Sistema Nacional de Investigación e Innovación Agropecuaria (SNIA) con el objetivo de desarrollar una agenda de investigación e innovación agropecuaria con la incorporación de los actores relevantes en la ciencia, tecnología e innovación del país, para promover la coherencia en la implementación de acciones y la relevancia en el entorno y la sociedad. El SNIA tiene su anclaje en la política nacional de innovación agropecuaria y está integrado por un Consejo Nacional de Investigación e Innovación Agropecuaria (CNIA), Consejos Regionales de Investigación e Innovación (CRIA), Núcleos de Innovación Territorial (NIT) y los Grupos de Innovación Agropecuaria (GIA) por rubro u eje temático.

El enfoque sistémico adoptado por los diversos entes del estado, tanto en el SNIN; como en el SNIA, ha permitido la vinculación directa y enfocada en el consenso, la participación y la pertinencia de las acciones estratégicas, desde los actores involucrados. Esto implica, una claridad al momento de la consecución de objetivos comunes y de retos país, que se abordan desde una estrategia interaccional y de proceso pertinente.

El dominio de política del ecosistema de emprendimiento de Nicaragua, ilustra los esfuerzos significativos desde la estrategia país que se han volcado al impulso y promoción del emprendimiento con principios innovadores, inclusivos y sociales. Si bien es cierto los retos continúan, se puede considerar una articulación importante desde los actores involucrados en aportar su granito de arena a la creación del ambiente propicio de

oportunidades, recursos y condiciones que permitan la proliferación de emprendimientos en el país.

Los líderes necesitan crear un equipo completamente nuevo de lo que yo llamo "facilitadores de emprendimiento". No deben ser "propiedad" del gobierno, de una universidad o de una incubadora u organización de apoyo, sino de representantes de todos. Deberían ser un S.W.A.T. equipo capacitado para tener éxito y dotado de todos los recursos necesarios para lograrlo, y con una supervisión profesional eficaz.

Una de las implicaciones del emprendimiento perspectiva del ecosistema es que necesita inventar una nueva organización que tenga el mandato, la competencia y motivación para mejorar el ecosistema empresarial con el fin de lograr una cantidad autosuficiente de emprendimiento. Al respecto se denota en el dominio de política una estructura compleja tanto de acción individual como colectiva que responde a una integración de naturaleza sistémica, validando el planteamiento de Szerb, Lafuente, & Márkus:

Los ecosistemas empresariales son estructuras socioeconómicas complejas que a la vida mediante la acción a nivel individual. Gran parte del conocimiento relevante para la acción empresarial está integrado en estructuras del ecosistema y requiere una acción a nivel individual para extraerlo (2019, pág. 3).

### **5.3.3 Componentes del dominio de capital financiero**

El dominio referido al capital financiero o financiamiento, representa una fuente importante para la proliferación de emprendimientos en el país, sin embargo, no es la única condición de relevancia. Como lo establece Hall (2003): "el capital de riesgo es una fuente importante de financiamiento para los emprendedores, especialmente para las empresas nuevas basadas en tecnología y con un alto potencial de crecimiento" (como se citó en Martínez & Goma, 2019, pág. 45).

La problemática del crédito en los países subdesarrollados, como Nicaragua, implica una serie de factores, donde no sólo implica el acceso al financiamiento sino, las características del rubro en el que se desea emprender, así como, la falta de diferenciación por parte de la

oferta privada de bancos y financieras, sobre los préstamos para iniciativas económicas en su etapa de nacimiento.

En general, las probabilidades de supervivencia de estas organizaciones son bastante bajas en nuestro medio. La experiencia demuestra incluso que muchas quiebran durante el primer año de actividad, y no menos del 60% antes de cinco años. Pero equivocadamente se piensa la mayoría de estos fracasos son atribuibles a la falta de competencias, financiamiento y/o de experiencia en la dirección (Schnarch, 2014, pág. 38).

Al respecto, Nicaragua, se ha enfocado en el acceso a recursos y oportunidades de financiamiento, sin embargo, este ha venido desde los esfuerzos del estado con los programas emblemáticos como Programa Usura Cero, Programa Del Bono Productivo Alimentario, la creación del Banco Produzcamos, principalmente. Estos programas han significado un cambio de paradigma en la asignación de créditos en Nicaragua, trayendo consigo los créditos solidarios, créditos con enfoque de género enfocados en el empoderamiento económico de la mujer, y créditos para iniciar nuevos negocios.

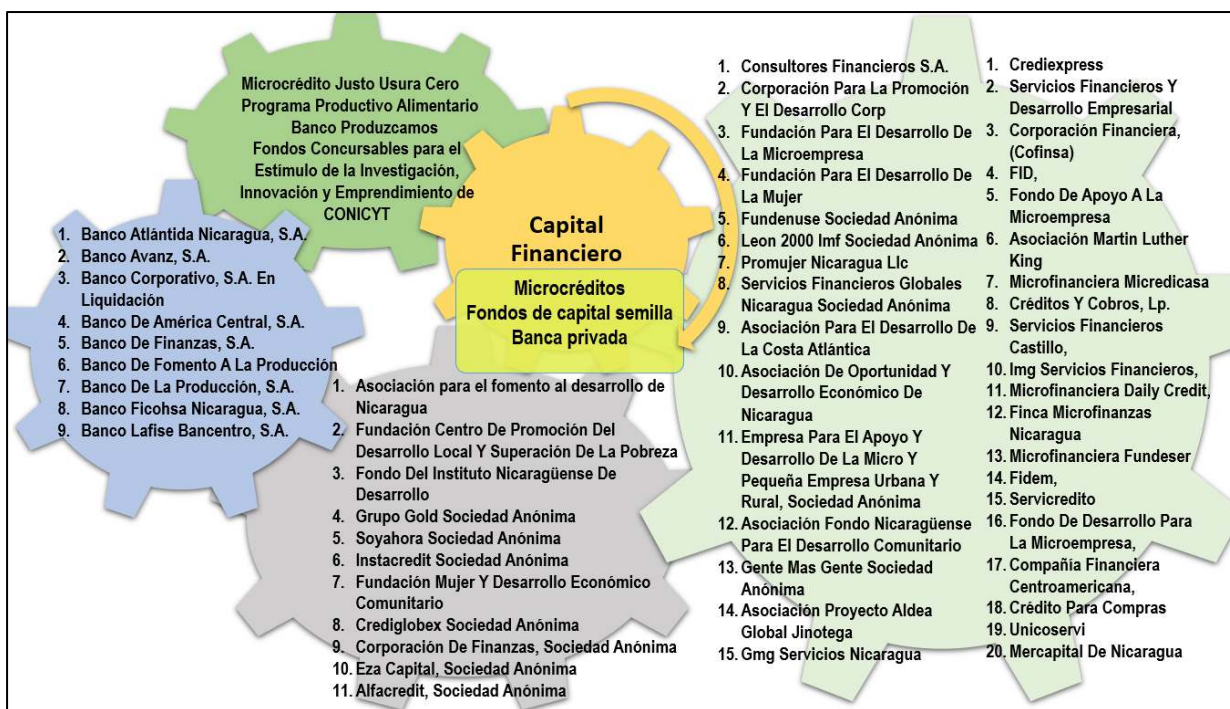
Es importante, aclarar que los fondos ángeles forman una parte importante del dominio, sin embargo, en Nicaragua, no se demostró la existencia actual de éstos, definidos como:

Los inversionistas “ángeles” o “*business angels*” son inversionistas que toman participaciones en el capital de empresas con potencial de crecimiento cuando éstas se encuentran en etapas iniciales de su desarrollo empresarial, una vez que los emprendedores agotan sus fuentes de autofinanciación y antes de convertirse en candidatos interesantes para los fondos de capital emprendedor (Fondo Multilateral de Inversiones, 2013, pág. 10).

Los inversionistas ángeles, deben ser emprendedores que han tenido éxito y desean aportar valor y facilitar financiamiento a otros emprendimientos. Esto implica, asumir riesgos significativos de inversión y de fracaso. Sin embargo, en Nicaragua, no existe evidencia de redes ni de inversionistas ángeles, que permitan el acceso a deuda por parte de emprendedores de alguna manera apadrinados. Esto deja entrever la negación de asumir una responsabilidad compartida del sector privado y el sector estatal, hacia el fomento del emprendimiento. Los elementos del dominio capital se indican en la figura 9.

**Figura 9**

*Componentes del dominio de capital financiero*



Nota: la figura muestra el mapeo de los principales oferentes de crédito a nivel nacional como parte del dominio financiero, con base en anexo 9.

**a. El microcrédito en el dominio de capital financiero**

En el caso del microcrédito desde usura cero, hasta 2020 se beneficiaron un total de 396,394 mujeres mediante 1,253,060 créditos, con una cartera de C\$8,814.78 millones de córdobas (GRUN, 2021). Esto implicó una inversión destinada a crear y fomentar las iniciativas económicas desde el enfoque de género.

El programa tiene como línea estratégica los emprendimientos creativos y familiares, que van de la mano con modelos asociativos y de crecimiento colectivo. Al respecto, la tasa de interés del 5% anual es competitiva, sin embargo, la metodología de crédito solidaria, no siempre es bien aceptada por los protagonistas debido al riesgo de aplicación de la fianza solidaria.

## **b. La banca privada en el dominio de capital financiero**

En cuanto al crédito privado, no faltan instituciones privadas, según el recuento de SIBOIF (2022), corresponden a: 9 instituciones bancarias, 35 instituciones microfinancieras (IMF) y 15 Instituciones Financieras Intermediarias de Microfinanzas (IFIM). Basado en los números, no existe evidencia de la falta de instituciones de facilitación de crédito, el obstáculo es que tan adecuadas son las políticas de crédito para el emprendimiento.

## **c. Capital semilla**

Los fondos de capital semilla, se encuentran facilitados desde el Consejo de Ciencia y Tecnología (CONICYT) mediante el Programa De Fondos Concursables Para El Estímulo de la Investigación, Innovación y El Emprendimiento 2022. Esta convocatoria tiene el objetivo de estimular tanto la innovación, investigación y emprendimiento a través de un concurso de adjudicación de capital semilla, para proyectos tanto de personas naturales como jurídicas (CONICYT, 2022). La convocatoria se realiza en dos categorías:

1. Innovapyme: dedicada exclusivamente a propuestas y proyectos, cuyos participantes son emprendedores o MiPymes enfocadas al emprendimiento e innovación.
2. Proinnova: propuestas y proyectos que se presenten de forma individual con el objetivo de incentivar iniciativas innovadoras con enfoque emprendedor, con procesos de investigación, desarrollo e innovación (I+D+I).

Al respecto se priorizan 9 temáticas entre ellas: innovación agropecuaria, agroalimentación, industria, educación, tecnologías de información y comunicación (TIC), biotecnología, tecnologías verdes, adaptación al cambio climático, y salud. Estas 9 temáticas corresponden con los sectores priorizados en el PNDLCP y con los Objetivos de Desarrollo Sostenibles (ODS) correspondientes a la agenda 2030.

### **5.3.4 Componentes del dominio de soportes y capital humano**

Todos los emprendedores además de asistencia financiera requieren de necesariamente de asistencia no-financiera, la cual consiste en infraestructura física y de servicios que apoya y da soporte a la actividad emprendedora en una entidad (Martínez & Goma, 2019). Las



condiciones de soporte se vinculan con la infraestructura creada específicamente para el apoyo al desarrollo de emprendimientos, algunas por acción directa del estado, sino por acción y colaboración de organismos no gubernamentales. El detalle de los elementos del dominio de soporte se visualiza en la figura 10.

**Figura 10**

*Componentes del dominio de soportes y capital humano*



Nota: el dominio de soporte y capital humano se presenta de manera conjunta debido a su interrelación entre las instituciones participantes, con base en anexo 9.

En los últimos años, Nicaragua desde el SNIN, ha dado saltos importantes en la apertura de 10 centros de innovación abierta a nivel nacional, que han venido a impulsar el trabajo en innovación y emprendimiento. Dichos centros poseen un equipamiento tecnológico al servicio de los centros de estudio superior más representativos del país, con el lema “Innovando para dinamizar la economía nacional”.

El dominio de soporte según *Babson College* (2010) “incluye todas las instituciones que juegan un rol clave en el fomento al emprendimiento y que no pertenecen al gobierno, como son: aceleradoras, incubadoras, firmas de contabilidad, consultorías, etc.” (como se citó en

Martínez & Goma, 2019, pág.35). De manera particular los centros de innovación en Nicaragua, permiten un espacio propio de creación de iniciativas innovadoras y la oportunidad de llevarlas a emprendimiento mediante su divulgación e inscripción a competencias locales, nacionales e internacionales.

Con una cobertura de los departamentos de Carazo, Managua, Masaya, Chontales, Matagalpa, Estelí, Granada y la Costa Caribe, se han logrado involucrar 20,185 protagonistas de manera directa y 5,000 beneficiarios de manera indirecta; siendo las principales áreas de creación, audiovisual, robótica simulación y prototipo, agroindustria, apícola, y, tabaco (Dirección de innovación, UNAN-Managua, 2022).

Según el aporte teórico de Martínez & Goma (2019, pág. 37) “El ecosistema emprendedor necesita de instituciones, organizaciones y servicios empresariales de apoyo a los negocios que provean de asistencia especializada las empresas de reciente creación”. Justamente, en esto se convierten los centros de innovación, en una institución que oferta asistencia y está enfocada en resolver problemas propios del contexto de los emprendimientos a todas las escalas, iniciativas, micro, pequeños, medianos e incluso grandes empresas.

Es importante resaltar la base tecnológica que aportan los centros de innovación abierta, como capacitaciones y preparación de los recursos humanos, en este caso, estudiantes, que desarrollan habilidades y competencias actuales y con base tecnológica. La UNAN-Managua plantea, un cambio de paradigma desde la triple hélice hacia el modelo diamante: “el nuevo modelo de innovación abierta es el modelo triple diamante, ya no se habla de la triple hélice, ahora se habla de academia-gobierno-sector empresarial-sociedad” (Dirección de innovación, UNAN-Managua, 2022).

Las tres universidades objeto de estudio, tienen cada una un centro de innovación, que les ha permitido convertirse en el punto de convergencia de muchos programas y proyectos en colaboración y apoyo al modelo país de la economía creativa:

- Centro Nacional de Innovación Abierta Carlos Martínez Rivas, UNAN Managua.
- Centro de Innovación Abierta, UNAN-Managua, FAREM-Estelí
- Centro de Innovación Abierta, URACCAN, Bilwi.

- Centro de Innovación Abierta, URACCAN, Las Minas.
- Laboratorio de Innovación Abierta, URACCAN, Nueva Guinea.
- Centro de Innovación Abierta, UNAN-León
- Centro de Innovación y Diseño, UNAN-Managua

#### **5.1.4.1 Los centros de innovación abierta como soportes del ecosistema**

Los centros de innovación abierta representan un punto de inflexión importante en la conformación y articulación del ecosistema de emprendimiento en Nicaragua. A partir del programa CARCIP-TELCOR, conforman una de las estrategias con mayor desarrollo dentro de la educación superior como generador de nuevas tecnologías. Isenberg (2010) afirma “el surgimiento de ecosistemas emprendedores depende, por tanto, del desarrollo de mercados para nuevas tecnologías”; esto implica los centros como un elemento de generación, desarrollo y apertura de mercados y de tecnologías.

Se definen como: “Un espacio que promueve la innovación y el talento humano en el desarrollo de ideas creativas y tecnológicas a través de un ecosistema de innovación con el protagonismo de jóvenes entusiastas en tecnologías” (CINI, 2021, como se citó en Dirección de innovación, UNAN-Managua, 2022). Si bien es cierto, no están certificadas propiamente como incubadoras de empresas, son un apoyo directo al emprendimiento desde la ejecución de las temporadas de innovación, y, su inclusión en los eventos nacionales e internacionales de innovación.

Una cuestión importante es que los centros se han forjado y han trascendido en cuanto al tipo de innovación que se realiza, “se habla de innovación abierta porque no está centrada únicamente en la innovación tecnológica sino en innovación social, ambiental, es decir, multidisciplinaria” (Dirección de innovación, UNAN-Managua, 2022). En este particular la misión como expresa Zúñiga (2022), es solucionar problemáticas del entorno, no hacer innovación por crear algo, sino crear en función de problemas contextualizados de las comunidades, de los emprendedores, de las empresas, de la población en general. Debido a la participación destacada y estratégica de los centros de innovación se abordarán con mayor

detalle en el acápite 5.4. Las universidades públicas y su interacción con el ecosistema de emprendimiento.

#### **5.1.4.2 Los centros de investigación de las universidades, como soporte en la gestión del conocimiento**

Los centros de investigación representan un aporte importante hacia la gestión, creación y difusión del conocimiento, como lo indica teóricamente Martínez & Goma (2019, pág. 57): “las instituciones de I + D (investigación y desarrollo) son de suma importancia en nuestro modelo ya que a través de sus actividades de investigación pueden generar nuevos conocimientos, los cuales pueden resultar en empresas altamente innovadoras”.

Crear ambientes innovadores es una tarea impostergable en los territorios. Para ello, se requiere construir procesos de aprendizaje que fortalezcan aspectos intangibles como el valor de las relaciones recíprocas generalizadas (forma de capital social) y la gestión del conocimiento en sus dimensiones tácitos, codificados y sus relaciones virtuosas (Benavidez & Rojas, 2019). En este particular, “las actividades de investigación exitosas son esenciales para el crecimiento económico a largo plazo de las regiones, ya que alimentan el conjunto de posibles startups basadas en el conocimiento” (Martínez & Goma, 2019, pág. 57).

Entre los centros de investigación universitarios más destacados se encuentran:

- Centro de Estudios Miguel d' Escoto Brockman UNAN-Managua
- Centro para la Investigación en Recursos Acuáticos de Nicaragua CIRA, UNAN-Managua
- Centro de Investigaciones y Estudios de la Salud, UNAN-Managua
- Centro de investigación en bioeconomía y cambio climático, UNAN-Managua
- Centro de Investigación en Demografía y Salud UNAN-LEON
- Instituto de Geología y Geofísica (IGG-CIGEO/UNAN-Managua)
- Centro de Investigación de Salud Trabajo y Ambiente - CISTA
- NITLAPAN, UCA
- Centro de Biología Molecular (CBM) UCA
- Centro de Estudios e Información de la Mujer Multiétnica, CEIMM. URACCAN
- Instituto de Comunicación Intercultural, ICI. URACCAN
- Instituto de Estudios y Promoción de la Autonomía, IEPA. URACCAN
- Instituto de Medicina Tradicional y Desarrollo Comunitario, IMTRADEC. URACCAN

- Instituto de Promoción e Investigación Lingüística y Revitalización Cultural, IPILC. URACCAN
- Instituto de Recursos Naturales, Medio Ambiente y Desarrollo Sostenible, IREMADES. URACCAN
- Centro de Información Socio Ambiental, CISA. URACCAN

La importancia de los centros de investigación, la señala Isenberg en su ecosistema de emprendimiento:

Primero su investigación genera los descubrimientos científicos, los avances tecnológicos y el avance del conocimiento que forman la base para la creación de nuevos negocios. En segundo lugar, son "imanes de talento", que atraen a personas talentosas en forma de eminentes académicos, estudiantes talentosos y científicos e ingenieros ambiciosos, impulsando aún más la capacidad tecnológica de la región y aumentar el grupo de personas que podrían convertirse en futuros empresarios y empleados. (Isenberg, 2010, pág. 13)

Desde esta perspectiva, cuanto más numerosos sean los centros de investigación más sólida es la base de creación del conocimiento, esto implica en sentido figurado, como una preparación del suelo para que sea fértil al momento de conformar el ecosistema de emprendimiento. Esto implica un banco de conocimiento científico creado, gestionado, actualizado y divulgado desde su propia zona de influencia.

La vinculación de los centros de investigación debe ser una prioridad en términos de diseños de agendas, pues deben corresponder con la directriz de país para que la creación de conocimiento sea pertinente a las necesidades del ecosistema. Como lo expresa Zúñiga (2022): *“los centros de investigación no pueden estar divorciados del contexto de las comunidades, y deben fortalecer la dirección hacia la innovación y el emprendimiento”*.

Aunque existe actualmente un gran avance, el tema de la investigación desde la medición de su productividad posee muchos retos. El número de patentes en comparación con la cantidad invertida en actividades de investigación, sirven como medida de productividad de estas instituciones (Martínez & Goma, 2019). En base a esa medida de productividad Nicaragua se encuentra en un incipiente desarrollo de patentes a pesar de los esfuerzos realizados.

Uno de los problemas más comunes es la continuidad del emprendimiento, que se frena después de realizado el trabajo o la tarea investigativa:

*El tema de la investigación se ve como un requisito para graduarse, temas que se repiten, es necesario hacer una mejora en no administrar la investigación sino gerenciarla, definir líneas de investigación, grupos, temas que no se queden así, sino que sigan avanzando. Como identificarlos y que puedan avanzar a otros niveles. Muchas veces hay estudios muy buenos, pero se quedan en papel (Zúñiga, 2022).*

Como parte de los resultados de los centros de investigación principalmente de la academia, la producción de conocimiento científico formalizado en artículos, ensayos, y libros publicados, que proporcionen nuevo conocimiento es imperativo para el ecosistema. Como parte del modelo de Martínez & Goma (2019) plantean como evaluación de resultados impacto dentro del ecosistema la producción de patentes y publicaciones.

En cuanto a las publicaciones las instituciones de educación superior poseen revistas indexadas y reconocidas, las cuales alimentan de autores tanto nacionales como internacionales. Esto implica, una visibilidad importante en la gestión y divulgación del conocimiento como parte del ecosistema de emprendimiento. Algunas de las principales revistas indexadas en el país, con mayor alcance de descargas electrónicas:

- Revista Científica de FAREM-Estelí
- Raíces: Revista Nicaragüense de Antropología
- La Calera
- Revista de Educación de Nicaragua Índice - CNU
- Encuentro
- Revista de Derecho
- Revista Electrónica de Investigación en Ciencias Económicas

Como parte de los espacios de divulgación científica, Nicaragua cuenta con el repositorio desde el CNU, cuyo objetivo se enmarca en proporcionar una herramienta de acceso abierto de todas las universidades del CNU (CNU, 2021). Este repositorio está a cargo de la Universidad Nacional Agraria, quien administra y mantiene sus actualizaciones. A su vez, el portal de revistas científicas de Nicaragua, representa también un espacio de promoción de las publicaciones científicas de cada centro universitario, donde se alojan las revistas indexadas a nivel nacional. De igual manera el Centro Nacional de Información y Documentación Agropecuaria de la Universidad Nacional Agraria. Es importante, destacar que el acceso a ambos portales es gratuito y libre.

Como asignatura pendiente, aún no se posee una revista propia de innovación y emprendimiento; sin embargo, la temática ha ido tomando notoriedad como un tema emergente en los últimos años. Esto ha aportado al establecimiento de una cultura de divulgación del conocimiento creado en cada contexto, lo que implica insumos importantes para las iniciativas innovadoras y emprendedoras del país.

#### **5.1.4.4 El rol de las instituciones no gubernamentales y empresas privadas**

La empresa privada juega un rol importante en el ecosistema de emprendimiento, es el encargado de sentar las bases de la experiencia en términos de emprendimiento de carácter económico con vista al crecimiento a mediano plazo. Más específicamente la empresa privada y sus formas de aglomeración, deben cimentar el espíritu emprendedor desde sus valores y experiencias fundamentales. Como lo afirma Isenberg “su aspiración es vender, asociarse, competir y burlar a los grandes titulares” (2010, pág. 3).

Emprendedores exitosos que han recibido capital de riesgo en la región pueden servir como un modelo a seguir por distintos emprendedores e inversionista (Martínez & Goma, 2019). Por lo tanto, entre más experiencias exitosas, propias, autóctonas, y reales, tenga un exosistema de emprendimiento, mejor y mayor será su aporte al ambiente propicio de creación de iniciativas emprendedoras.

En Nicaragua, las principales organizaciones no gubernamentales y empresas privadas son:

- Cámara de Industria y Comercio Nicaragüense Costarricense (CADICONIC)
- Cámara de Industrias de Nicaragua
- Cámara de Comercio e Industria Nicaragüense Alemana
- Cámara Oficial Española de Comercio de Nicaragua
- Cámara de Comercio Americana de Nicaragua AMCHAM
- CECOSNI - Cámara Empresarial de Comercio y servicio de Nicaragua
- CAMEXNIC
- *Swiss Contact*
- ASDENIC
- Fundación Conecta Nicaragua
- Consejo Nicaragüense de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa “CONIMIPYME”

- Asociación con BAC para financiamiento e internacionalización de Pymes – Nicaragua
- Asociación de Consultores de Nicaragua para la Pequeña y mediana empresa ACONIMIPYME
- Consejo Superior de la Empresa Privada COSEP<sup>9</sup>
- Cámara de Comercio y Servicios de Nicaragua
- Asociación de Productores y Exportadores de Nicaragua (APEN)

Entre las organizaciones de mayor renombre de la empresa privada, el COSEP, ha tenido importantes intervenciones en el modelo de consenso y políticas públicas con el GRUN, sobre todo hasta el año 2018; pues posteriormente apoyaron el intento de golpe fallido, que causó una ruptura del modelo. Anteriormente en 2011, tenía un programa de fondos ángeles para promover el acceso a capital de riesgo a pequeños emprendimientos dinámicos, en coordinación con la Cámara de Comercio de Nicaragua (CACONIC) y el Fondo Multilateral de Inversiones del Banco Interamericano de Desarrollo (BID/FOMIN).

El aporte de las organizaciones no gubernamentales, puede referirse de manera positiva en fomento de innovación y emprendimiento. Organismos como Swiss Contact, ASDENIC, BID, BCIE, COSUDE, USAID, Cooperación de Luxemburgo, Cooperación de Taiwán, entre otros; han sido fructíferos, aunque de manera limitada. Como destaca Díaz, (2022) en entrevista: *“Entre los principales problemas del trabajo con proyectos de organizaciones no gubernamentales, es que, al concluir los proyectos, generalmente la vida útil del emprendimiento no se prolonga”*.

Sin embargo, el trabajo de las ONG y empresas privadas es justamente crear un ambiente de competitividad y motivación, aún más propicio para la creación de emprendimientos. El emprendimiento exitoso a veces crea grupos que en a su vez tienden a hacer que las regiones sean más competitivas (Isenberg, 2010, pág. 6).

---

<sup>9</sup> A las organizaciones de COSEP, APEN y Cámara de Comercio y Servicios de Nicaragua, se les canceló su personería jurídica en el Acuerdo Ministerial N.º 27-23-OSFL publicado en La Gaceta Diario Oficial del año CXXVI del lunes 06 de marzo del 2023.



Existe una relación entre el soporte que da la aglomeración de mayores iniciativas privadas, en Nicaragua, la aglomeración de negocios es una condición que fomenta la creación de emprendimientos. En concordancia con el planteamiento anterior:

El capital humano se actualiza a través de la formación y la experiencia, el éxito las historias inspiran a las nuevas generaciones y hacen que la sociedad sea más tolerante con el riesgo y el fracaso y la creación de riqueza, y las empresas emprendedoras se vuelven exitosas y se convierten en clientes favorables a las empresas (Isenberg, 2011, pág. 5).

#### **5.1.4.5 El capital humano evolucionando con la educación técnica**

El *Babson College*, define este dominio como “el capital humano incluye a los emprendedores e innovadores, como a la mano de obra calificada y no calificada” (como se citó en Martínez & Goma, 2019, pág. 50). Como se ha abordado anteriormente, Nicaragua a partir del 2007 se ha volcado en los objetivos de reducción del analfabetismo, acceso a oportunidades no sólo de la educación superior, sino del rescate de la educación técnica y las escuelas de oficios. De acuerdo al Gobierno de Nicaragua (2021, págs. 26-30) Esto ha permitido importantes resultados como:

- Tasa de analfabetismo entre el 4% y 6%
- La inversión en educación pasó de C\$4,409.8 millones en 2006 a C\$21,191.9 millones en 2020 (+381%)
- La inclusión del idioma inglés en el currículo de educación desde el primer grado de primaria
- El acceso a internet y la creación de aulas digitales móviles.

Esto implica un esfuerzo por reducir la brecha de calificación con los países de la región, abarcando la mejora en todos los niveles educativos.

Muchos estudios e investigaciones sobre ecosistemas de emprendimiento han llamado la atención sobre la importancia del capital humano como un activo esencial que impulsa la innovación en la comunidad. En este enfoque, el capital humano representa una condición sin la cual un ecosistema de emprendimiento no puede crecer ni adaptarse a las nuevas exigencias del mundo globalizado (GRUN, 2021, págs. 26-30). En momentos donde la demanda de nuevas tecnologías y la competencia global han aumentado considerablemente,

la necesidad de contar con emprendedores capacitados en habilidades empresariales es vital (Martínez & Goma, 2019, pág. 50).

Parte de los lineamientos del estado, ha ido el fortalecimiento de dos instituciones que han venido a reforzar la preparación no sólo profesional sino técnica, conformando un banco de capital humano candidato a formar sus propios emprendimientos; éstos son INATEC y la Escuela de Oficios.

El fortalecimiento del subsistema de la educación técnica, ha tenido importantes logros en los últimos años, como (Barreda, 2021):

- Ampliación de cobertura de 25 a 153 municipios del país.
- Una oferta de 55 carreras técnicas y 385 cursos de capacitación
- De 26 centros en 2006 a 45 en el 2021

La inclusión de la educación técnica en conexión directa con el sistema de educación nacional, y con las comisiones que rigen el modelo de economía creativa, ha dado sus frutos en la inclusión del emprendimiento en sus planes de estudio, INATEC (2021):

Entre 2019 y 2020, desde la Jornada Nacional de Innovación y Tecnología INNOVATEC se registraron 558 ideas de proyectos diseñados por estudiante sus docentes que buscan respuestas viables a la realidad y necesidades de sus comunidades y sectores productivos del país. (como se citó en Barreda, 2021, p. 29)

Lo anterior ha permitido una preparación sustanciosa del recurso humano desde la gestión municipal y local, ya no sólo tiene oportunidad de profesionalizarse y acceder a la educación universitaria; sino el acceso a aprender oficios que representan una opción de negocio y de autoempleo en el corto plazo. Según Reyes, Zilleruelo, & Hidalgo (2012, pág. 63): “un alto porcentaje de la población se encuentra iniciando un emprendimiento, aunque en la mayoría de los casos se trata de emprendimientos motivados por la necesidad”; justamente a esta necesidad inmediata responden las escuelas de oficios, quienes dan una respuesta a corto plazo con aprendizajes de actividades como: fontanería, electricidad domiciliar, costura, estilismo, barbería, computación, idioma inglés, entre otros.

Por otro lado, en países subdesarrollados como el nuestro el empirismo, representa una debilidad en la calificación de los trabajadores, sin embargo, la promoción del programa de

evaluación y certificación laboral, dirigido a trabajadores y trabajadoras con experiencia que no cuentan con comprobantes escolares, evaluando y extendiendo un documento legal que certifica sus competencias laborales. Esto implica una certificación basada en la habilidad y experiencia que muchas veces carece de validación legal, pero que los períodos anteriores obligaban a la población debido a la falta de acceso al estudio y aprendizaje formal.

Las Escuelas Municipales de Oficio (EMO) nacen de mismo modelo de consenso y articulación del poder ejecutivo, desde el 2013 como una coordinación entre INATEC, Alcaldías, y el Instituto Nicaragüense de Fomento Municipal (INIFOM). Estos lazos, son importantes, pues como lo indica Martínez & Goma “la creación de estos vínculos ayuda a las instituciones educativas a desarrollar programas orientado al mercado, asegurando una mayor y mejor respuesta a las necesidades de la comunidad local y del sector empresarial” (2019, pág. 56). Las EMO han significado una opción importante de nuevas generaciones con preparación en áreas prioritarias y con potencial productivo dentro de su localidad.

En términos de la academia, las instituciones de educación superior, desde el CNU, han evolucionado en el perfeccionamiento curricular, y acreditación a nivel nacional e internacional. Esto implica, que son entes que han evolucionado conforme las nuevas exigencias de la globalización. En materia de educación emprendedora se ha avanzado en las 3 universidades del estudio UNAN-León y UNAN-Managua con la implementación del currículo por competencias; y URACCAN con las experiencias propiamente de emprendimientos dinámicos.

Todas las universidades de estudio se encuentran integradas activamente en al menos 7 mesas sectoriales, creadas para el diálogo estratégico interinstitucional, para trabajar y aportar en las estrategias nacionales de innovación. Como se definen en la Estrategia Nacional de Economía Creativa: “las mesas son espacios flexibles y eficaces para la planificación, aplicación de herramientas metodológicas, la comunicación y el intercambio de experiencia para la implementación de la Estrategia y su Programa Nacional” (GRUN, 2020, pág. 13).

Sin embargo, persisten aún algunos vacíos en el trabajo enfocado a innovación y emprendimiento como es el caso de la ausencia de una política de innovación, de un ordenamiento sobre la protección intelectual y la producción de resultados para patentes y nuevos productos. No obstante, se está avanzando en ese trabajo desde las mismas comisiones de coordinación interinstitucional: *“la política de innovación y emprendimiento se está trabajando desde la contextualización”* (Gago V. , 2022).

Del mismo modo, aún persiste el reto de la educación eminentemente emprendedora, donde los estudiantes que la reciben, son aquellos que se inscriben en las oportunidades desde las otras funciones sustantivas como lo son: investigación, extensión, internacionalización e innovación. Salinas (2022) expresa en entrevista:

*Creo que el reto mayor sería la incorporación de manera integral del componente y en cada una de las instituciones educativas ya sea como eje transversal o como parte curricular, para que se pueda evidenciar en todos los resultados de los planes.*

Como parte de la capacitación específica en emprendimiento, se han creado y apoyado desde las universidades, no sólo los programas de capacitación, sino la creación de una red de mentores, que debido a la terminología del *networking*, se desarrollarán en el siguiente acápite de mercado.

### **5.3.5 Componentes del dominio de cultura**

El dominio cultura “abarca todas las características sociales de una comunidad y los aspectos subjetivos en los que los individuos se conectan entre sí” (Isenberg, 2010). Como lo indica Anderson (2015):

En las regiones donde el espíritu emprendedor tiene una gran aceptación social y las actividades empresariales son socialmente fomentadas, los efectos multiplicadores locales de las medidas políticas también tienden a ser más grandes porque es más probable que las personas reconozcan y materialicen las oportunidades que presenta el mercado (Como se citó en Martínez & Goma, 2019, pág. 50)

### **a. Las redes en el componente del dominio de cultura**

En Nicaragua existen redes importantes que pueden verse desde el punto de vista de soporte o de mercado. Entre las principales, la red de mentores de innovación y emprendimiento y la red de docentes extensionistas, ambas creadas por el CNU. La principal estrategia de la red de mentores de innovación y emprendimiento, ha sido la capacitación y transferencia de conocimiento a los emprendedores protagonistas de los programas de gobierno, Programa Prospera con 300 protagonistas fortalecidos, Programa Co-creamos con 1,500 protagonistas y en términos más generales, 3,500 emprendedores de los sectores productivos participantes en diversas temáticas de educación emprendedora (Dirección de innovación, UNAN-Managua, 2022).

La mayor parte del trabajo de redes se ha trabajado desde los vicerrectorados de extensión y vinculación social, en conjunto con los centros de innovación abierta, siempre de las universidades. Por lo tanto, es la universidad uno de los elementos que tienen mayor presencia en cada uno de los dominios del ecosistema. Como lo expresa Gago (2022): *“el trabajo de los mentores hace que a través de la universidad que se tecnifican y agregan valor a su producto. En este aspecto los mentores han estado de cara a seguir fortaleciendo los sectores productivos”*.

En este aspecto, Gago (2022) destaca que, tanto los equipos de trabajo como las temáticas desarrolladas han mantenido el carácter multidisciplinario, es por ello que el programa prospera ha requerido alrededor de 100 mentores, se formularon un total de 347 planes de negocios a nivel nacional, se requirió el acompañamiento de mentores principalmente de ciencias económicas, pues ha sido, un perenne talón de Aquiles para las iniciativas emprendedoras. Los componentes del dominio de cultura, se detallan en la figura 11.

En las mismas redes de trabajo y colaboración con los mentores, surgen redes de emprendimientos, donde se encuentren productos complementarios que puedan ejercer alianzas y aglomeraciones fructíferas para su entorno comunitario. Sin embargo, aún se debe trabajar en mayores y mejores condiciones de fortalecimiento: *“necesitamos crear desde las*

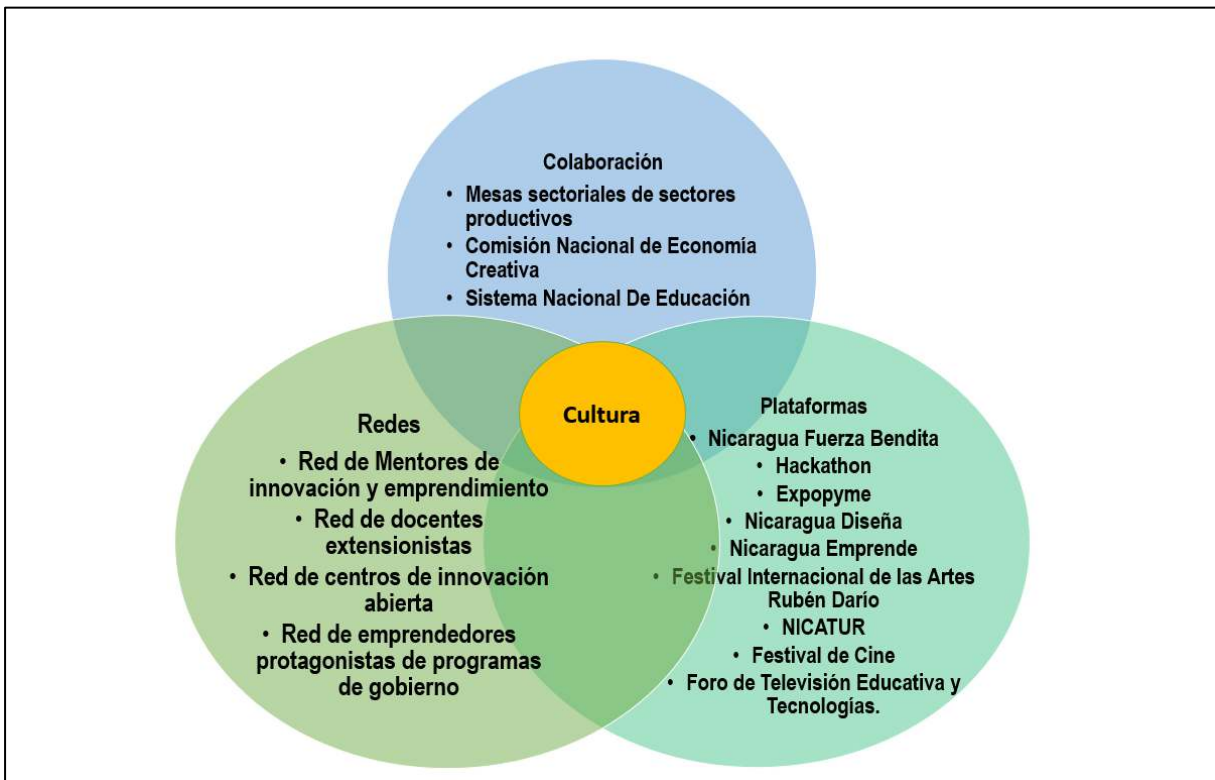
universidades los espacios, metodologías, tecnificación y fortalecimiento para los emprendedores y el ecosistema” (Gago V. , 2022).

En la misma línea, Salinas (2022) plantea:

*Otra oportunidad es el hecho de crear y fortalecer capacidades en los docentes, porque, aunque el centro de innovación hace un aporte más a la innovación, sin embargo, es necesario hacer investigación como parte de la academia, entonces ha sido inherente, sin embargo, tenemos que ir aportando más a la comunidad, a través de procesos de formación, a través de grupos de intercambios, a partir de los mismos procesos de maestrías, diplomados, entre otros.*

**Figura 11**

*Componentes del dominio de cultura*



Nota: la figura ilustra los componentes del dominio de cultura, con base en anexo 9.

**b. Las plataformas en el componente del dominio de cultura**

Continuando con el modelo de diálogo y consenso, se ha ejecutado una correcta interacción y la distribución de tareas y esfuerzos para el logro del objetivo común de impulsar iniciativas emprendedoras de carácter económico, social y cultural. Esta misma

interacción ha dado como resultado la creación de programas y plataformas adecuados al contexto, atendiendo las necesidades de los emprendedores potenciales, son 9 plataformas digitales enfocadas en diferentes tipos de emprendimiento, que permiten la promoción de importantes iniciativas, las cuales se detallan a continuación:

1. Nicaragua Fuerza Bendita: La plataforma Nicaragua Fuerza Bendita, Emprendimientos que Inspiran, es la plataforma creada por el Gobierno de Nicaragua para la promoción y atención a los emprendimientos liderados por personas con discapacidad, a través del cual se promueve la inclusión y visibiliza la laboriosidad, trabajo digno y contribución a la economía familiar de los emprendedores. Fue creada en el año 2019 y a través de esta se desarrollan diferentes eventos tales como ferias municipales, departamentales y una feria nacional (anual), concursos y pasarelas de moda.
2. Hackathon: Hackathon Nicaragua forma parte de uno de los componentes del CI Nicaragua, el Festival Tecnológico más grande del país con una competencia maratónica de 48 horas, donde equipos multidisciplinarios desarrollan aplicaciones web o móviles, plataformas digitales y soluciones creativas que resuelven desafíos país, en temáticas sobre Educación, Emprendimiento, Entretenimiento, Turismo y Social.
3. Expopyme: Proyecta al pequeño negocio hacia las exportaciones y la internacionalización, brindando espacios de aprendizaje y negociaciones para fomentar el desarrollo de estas estructuras económicas que son el pilar fundamental en el crecimiento en Nicaragua y América Latina. Desde el modelo de economía creativa y emprendedora, el Gobierno de Reconciliación y Unidad Nacional apunta a promover las pymes que tienen tanto valor comercial como cultural, abriendo diversas oportunidades de colaboración, intercambio y comercialización con inversionistas y compradores internacionales. La primera edición fue en el año 2018. A través de esta plataforma se desarrollan asesorías, charlas, ruedas de negocio y expo feria nacional con invitados internacionales y nacionales.

4. Nicaragua Diseña: Esta plataforma impulsa, promueve y fomenta una Economía Creativa y Emprendedora a través del Diseño, Arte y Moda. Inicio a partir del año 2011 como un espacio para las y los apasionados por el diseño en todas sus formas de expresión. Cuenta con la escuela creativa, creada a partir del año 2019, con el objetivo de brindar un espacio de formación, para desarrollar capacidades creativas e innovadoras en los nicaragüenses, se imparten diplomados, talleres y cursos libres en las diferentes ramas del arte y el diseño, como técnico de moda, fotografía, corte y confección, bisutería, branding, diseño comercial, entre otros. Así mismo, a través de esta plataforma se desarrollan pasarelas de moda en diferentes departamentos del país y un evento nacional que reúne a los mejores exponentes del arte en todas sus expresiones a nivel nacional.
5. Nicaragua Emprende: es una plataforma que ha sido diseñada para incentivar la promoción y comercialización del emprendimiento joven de Nicaragua, fomentando el desarrollo y crecimiento de jóvenes emprendedores de todos los sectores, en todo el país. Inicio a partir del año 2018. A través de esta plataforma se realizan ferias departamentales y nacional, concursos, asesorías, talleres y capacitaciones en temas especializados para cada sector, así como intercambios de experiencias y promoción de las nuevas tecnologías.
6. Festival Internacional de las Artes Rubén Darío: Esta plataforma constituye para el país y la región centroamericana, uno de los eventos más importantes en el escenario artístico, permitiendo un amplio reconocimiento a nivel internacional, concediendo una ventana de oportunidades que muestra al mundo la identidad nacional, cultural, creativa y artística y mostrando un amplio abanico de lenguajes artísticos y propuestas innovadoras que producen las nuevas generaciones, permitiendo así el fortalecimiento de las industrias creativas, valor de la cultura y talento natural de las y los nicaragüenses.
7. NICATUR: La Feria Internacional de Turismo de Nicaragua, es el principal encuentro de comercialización turística nacional y una de las más importantes de la región centroamericana. Permite exhibir las riquezas naturales, los patrimonios culturales, la multietnicidad, hospitalidad y calor humano de la población nicaragüenses que hacen



Única y Original la oferta turística de nuestra Nicaragua, Siempre Linda, posicionándola como un destino turístico internacional.

8. Festival de Cine: Festival Nicaragüense de Cine y de Audiovisuales (FNCA), se realiza con el objetivo de promover talentos nicaragüenses, identidad y cultura nacionales e internacionales en el universo cinematográfico, gracias a la alianza entre la Cinemateca Nacional y Nicaragua Diseña. En cada edición se presentan cintas cinematográficas, exposición de fotografías y charlas magistrales a cargo de reconocidos cineastas nacionales e internacionales para el público de manera gratuita.
9. Foro de Televisión Educativa y Tecnologías: Este foro promueve la discusión de temáticas vinculadas al uso educativo de las nuevas tecnologías de la información y nuevos formatos de televisión. Propicia el intercambio de experiencias y conocimientos en el ámbito de la televisión educativa a nivel nacional e internacional. Su primera edición fue en el año 2015 y es organizado por el canal 6, con el apoyo de MINED, Secretaría de Economía Creativa y organizaciones a nivel internacional. (Nicaragua Creativa, 2020)

En la pluralidad de las plataformas digitales se encuentra contenido la representación de la economía creativa con elementos inclusivos como es el caso de Nicaragua Fuerza Bendita; potenciación de los elementos tecnológicos como Hackathon y Foro de Televisión Educativa y Tecnologías, elementos de emprendimientos económicos en Expopyme y Nicaragua Emprende, elementos culturales con Festival de Cine, y Festival Internacional de las Artes Rubén Darío, y enfoques específicos en moda con Nicaragua Diseña, y en turismo con NICATUR.

Este agrupamiento permite ver los sectores priorizados en el fomento del emprendimiento, y el apoyo en el desarrollo y promoción de los mismos. Aunque dichas plataformas desempeñan un importante papel en la visibilidad de los emprendimientos, en apoyo más significativo para el nacimiento y desarrollo de las iniciativas son los programas de gobierno.

### 5.3.6 Componentes del dominio de mercado

El dominio de mercado, se encuentra enteramente vinculado con los dominios anteriores, pues el mercado en su conceptualización lo conforman todos los elementos en un solo ecosistema. en este sentido, el objetivo del dominio de mercado es multiplicar el espíritu emprendedor, generar competencia y condiciones de innovación, así como, generar redes y contactos de utilidad al emprendedor.

Se requiere tener proximidad a una densidad poblacional suficiente para desenvolver el proyecto, es determinante el acceso a grandes mercados, y no por sí mismo, sino porque en el fondo significa proximidad a una economía de aglomeración que permite acceder a generar las redes contacto y colaboración necesarias para desarrollar la iniciativa emprendedora. Se forman diferentes vínculos con diversos agentes económicos, desde potenciales clientes hasta proveedores estratégicos (Zapata & Neira, 2018, pág. 137).

Sin embargo, en Nicaragua, aunque existen zonas de convergencia de comercio y de emprendimientos, los esfuerzos por crear este tipo de aglomeraciones han sido un tanto informales. Tomando en cuenta la localización geográfica de mercado, las Ferias con frecuencia semanal que realiza el MEFCCA es uno de los esfuerzos más latentes por crear un espacio de fomento de ubicación conexas de diversos tipos de emprendimiento. En este particular, Torres (2022) expresa en entrevista: *“el espacio de las ferias nos ayuda a que los protagonistas, tanto los que están iniciando como los que ya tienen tiempo trabajando, tengan un lugar donde visibilizar su emprendimiento y donde captar no sólo clientes, sino crear su red de proveedores con otros protagonistas”*.

En el caso de los municipios cada localidad tiene un espacio referido para la ejecución de dichas ferias, en el caso de Managua, se tiene un lugar específico donde mediante rotación se invita a todos los departamentos a llevar su producción más simbólica. Este espacio de recreación se fundó en el año 2012 como motor principal de la economía familiar, brindando oportunidades de fortalecimiento de capacidades y comercialización de manera gratuita, permitiendo la creación de enlaces comerciales, aportando al progreso socioeconómico, mejorando los medios de vida del pueblo trabajador (Ramírez A. , 2022).

En este caso estos espacios de ferias, vendrían a suponer una forma de clúster al unir tantos emprendimientos a la vez. Como indica Isenberg en su modelo, “si miramos alrededor del

mundo, el espíritu empresarial tiende a estar concentrado geográficamente en áreas específicas, regiones, ciudades, barrios e incluso edificios” (2010, pág. 10). A nivel nacional el parque de ferias se convierte ese espacio nacional, donde convergen los emprendedores protagonistas de los diferentes programas.

Para 2021, el parque generó más de 25 millones de córdobas, con la ejecución de 52 ferias temáticas de la economía familiar, con 960 actividades y la participación de mil protagonistas a nivel nacional (Ramírez A. , 2022). Esto implica un esfuerzo del estado por aglomerar y conectar a los emprendimientos beneficiarios de sus programas.

Sin embargo, el mercado depende también del apoyo y la conexión de la empresa privada hacia el fomento del emprendimiento. En este aspecto, las organizaciones de MiPymes son las que han venido reforzando su presencia en los mercados nacionales. Entre las instituciones con mayor apoyo se encuentra el Banco Centroamericano de Integración Económica (BCIE), quienes en 2021 aprobaron una línea de crédito por US\$6.0 millones, a ser ejecutada por la Fundación para la Promoción y el Desarrollo (PRODESA) (BCIE, 2021).

En termino de fomentar un mercado competitivo es incipiente aún el apoyo de las organizaciones de empresa privada, quienes carecen de fondos ángeles para el desarrollo de nuevas iniciativas, y de alianzas productivas que generen cadenas de valor nacionales. Como lo comentan Mason & Brown (2013, pág. 5): “los ecosistemas empresariales pueden ser específicos de la industria”, esto implica una conexión, apoyo y fortalecimiento hacia los emprendimientos aún incipientes.

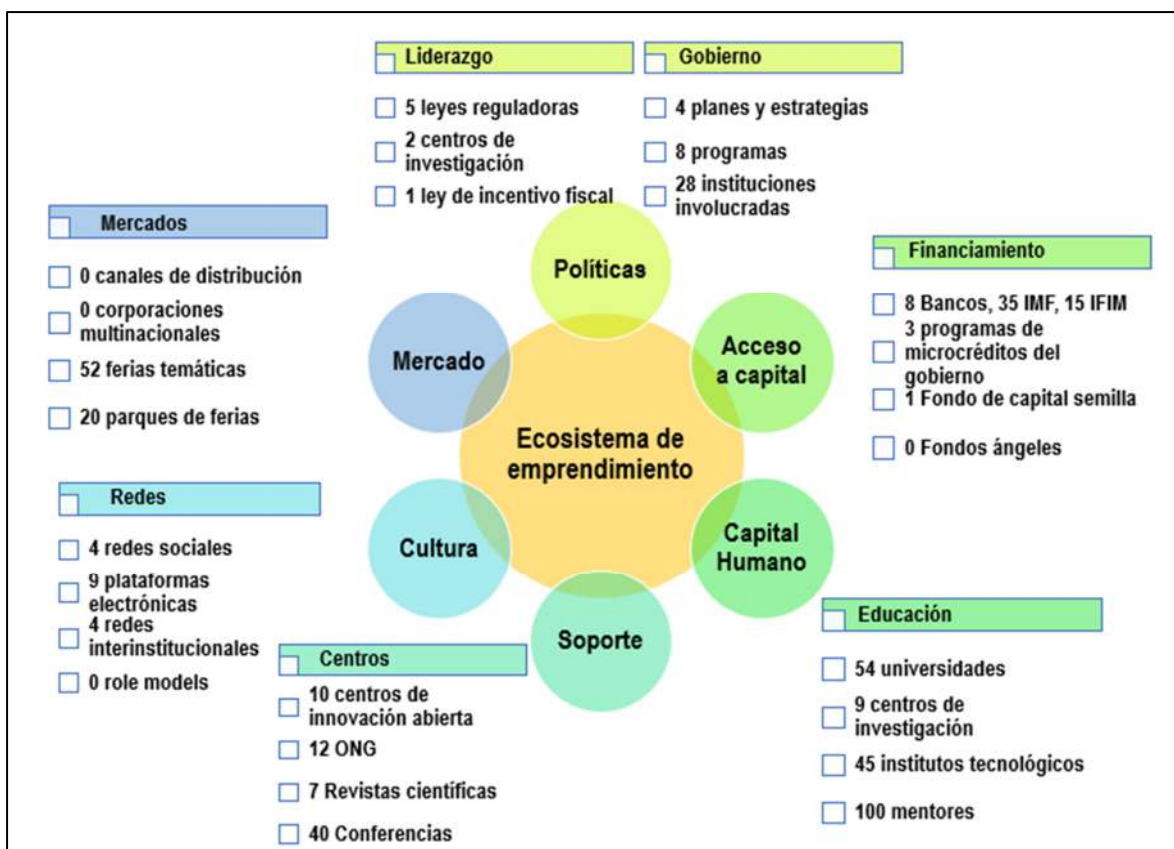
En este particular, las cámaras y asociaciones de comercio juegan un papel importante al momento de crear condiciones de mercado, sin embargo, no se tiene especificidad en los beneficios en que incurren tanto las grandes empresas como las MiPymes al pertenecer a dicha estructuras, al menos en Nicaragua. Por lo tanto, los componentes del mercado que necesitan mayor impulso son los que viene de la empresa privada y organismos no gubernamentales que deben empezar a prestar especial atención en las iniciativas emprendedoras tanto económicas, como sociales y sobre todo las innovadoras.

### 5.3.7 Una aproximación al ecosistema de emprendimiento en su conjunto

El esbozo de ecosistema de emprendimiento en Nicaragua que se muestra en la figura 12 indica la presencia de componentes y elementos que dan pauta al reconocimiento de un modelo sistémico de fomento del emprendimiento. Sin embargo, es importante valorar, que no todos los componentes, aunque su naturaleza sea facilitar recursos al emprendimiento, están enfocados en la promoción del mismo y el acceso a recursos.

**Figura 12**

*Ecosistema del emprendimiento en Nicaragua*



Nota: la figura muestra una aproximación al conjunto de actores del ecosistema de emprendimiento en Nicaragua, en base al modelo propuesto por Isenberg (2011) ver detalle en anexo 10.

Los mayores esfuerzos que se visualizan son por parte del estado y las instituciones de educación, tanto técnicas como universitarias, esto permite que dichos componentes tengan una interrelación directa y una presencia en casi todos los dominios del ecosistema. Esto

implica una planificación de actividades donde se involucran la mayor parte de los actores del ecosistema para la creación de condiciones que promueven las iniciativas emprendedoras.

En este ecosistema, las ausencias más notables son las leyes de incentivos fiscales al emprendimiento, porque sólo se cuenta con la ley de turismo, faltan programas de fondo de capital semilla y fondos ángeles, que no están presentes como oportunidades para los emprendedores.

Se denota a su vez, la falta de condiciones de mercado competitivas, motivadoras y solidarias, para crear cadenas de valor entre los emprendimientos, así como, el apoyo de las empresas nacionales y transnacionales. Por ejemplo, la empresa privada de Nicaragua como parte de su responsabilidad social tendría que poner a disposición ciertos recursos como los fondos ángeles al servicio de emprendimientos innovadores. A su vez, no sólo financiarlos, sino también incluirlos como proveedores, creando cadenas productivas locales, que dinamicen el ecosistema.

Tomando en cuenta el papel de las universidades en el ecosistema, éstas tienen presencia en al menos 4 de los 6 dominios, lo que implica que gran parte de los planes, programas, estrategias, redes, infraestructura y fortalecimiento enfocado al emprendimiento recae en sus funciones estratégicas, pero de una manera externa. Es decir, si bien es cierto el perfeccionamiento curricular, los centros de innovación abierta, las redes de mentores, los centros de investigación y publicaciones científicas están al servicio del estudiantado, son mayores los servicios que se prestan a emprendedores externos, que a la formación interna de los estudiantes en emprendedores.

Como lo indica Gago (2022): *“la UNAN-Managua está en 7 mesas sectoriales, creadas para el diálogo estratégico interinstitucional, para trabajar y aportar en las estrategias nacionales de innovación”*. Resultado de esto ha sido la formulación de planes de negocios desde la atención directa de las universidades a los emprendimientos del MEFCCA, basados en la estrategia de acompañamiento de mentores desde las ciencias económicas.

Lo anterior implica, que los recursos de las universidades están siendo aprovechados por los protagonistas de los programas y proyectos del estado, que es de mucho provecho para el ecosistema; pero no se tienen una estrategia definida para la promoción de la cultura emprendedora de manera interna con los estudiantes. Esto representa un obstáculo que se refleja en la productividad de productos como patentes y registro de productos innovadores.

De acuerdo al análisis del funcionamiento del ecosistema, se evidencia como el dominio más completo el de políticas, referidas a toda la estructura creada de planes, estrategias, programas y redes que ha conformado el gobierno, siendo el dominio más completo y desarrollado del ecosistema. En segundo lugar, el dominio de infraestructura de soporte que se ha venido trabajando en los últimos años, y que fortalece a su vez al dominio del recurso humano.

Por consiguiente, el avance en los dominios mencionados es gracias al impulso desde el estado, con la creación y fortalecimiento mediante los centros de innovación abierta, eventos y conferencias de emprendimiento, y el empuje que se le da desde la investigación a las publicaciones científicas y creación de conocimiento. La creación de estos espacios como los repositorios y portales de revistas, influyen en la visibilidad del conocimiento, y en la motivación hacia la producción científica.

El dominio de cultura, aún en desarrollo incipiente, cuenta con bases importantes con las comisiones interinstitucionales, las plataformas digitales y redes de emprendimiento, que han significado visualizar el trabajo del emprendimiento. Sin embargo, aún no existen resultados que puedan demostrar el establecimiento de una cultura de emprendimiento producto de la interacción del ecosistema.

Los dominios de acceso a capital y a mercados, son los que se encuentran con menor desarrollo dentro del ecosistema, esto debido al enfoque de la empresa privada. Por ejemplo, el enfoque de los bancos y las instituciones de microfinanzas, se han volcado a la facilitación de créditos con grandes empresas, al crédito de consumo y no al crédito de pequeñas y medianas iniciativas emprendedoras. Esto implica un vacío en el acceso de capital, que ha

sido cubierto por los programas de gobierno, pero que no pueden suplantar el papel de la empresa privada como motor del emprendimiento en la sociedad.

Las universidades como elemento clave del ecosistema de emprendimiento, desempeñan un papel activo y dinámico, frente a los desafíos presentados en implementación de las políticas emprendedoras. Se evidencia, que la universidad ha realizado un giro hacia el fomento de la cultura emprendedora, y para esto ha asumido retos desde redes, plataformas y centros de innovación abierta, que representan elementos claves en el fortalecimiento del sistema. Esta perspectiva destaca la importancia de las universidades como un centro formador e impulsor de la cultura emprendedora, y, potenciador de competencias profesionales básicas, ciudadanas y emprendedoras.

La directriz de país, contenidos tanto en los planes nacionales como en el modelo de economía creativa, ha permitido la correcta adhesión al ecosistema de los elementos claves. Lo anterior ha permitido la suma y no la resta de esfuerzos, ni la duplicación de trabajo:

*La suma de todos los actores es que permiten los resultados de la innovación, solo el estudiante y el maestro no pueden, deben conectarse al ecosistema donde está el acceso a financiamiento a infraestructura, a programas y capacitaciones. Es por esto que debemos estar todos conectados, para que no queden a nivel de estudios e investigaciones (Gago V. , 2022).*

Por lo tanto, como lo destaca Gago (2022), “cada uno juega un papel importante en la creación de valor en el ecosistema más amplio al transformar nuevas ideas en realidad a través del acceso y la inversión a financiamiento”.

El análisis de los dominios del emprendimiento desde la perspectiva teórica de Isenberg, permitió realizar una aproximación al ecosistema de emprendimiento nacional que actualmente se ha conformado y fortalecido. Es importante, la visión integral y holística de la estructura va acorde a la perspectiva y modelo económico del país, por lo tanto, abarca tanto la perspectiva económica, cultural, institucional y humana del emprendimiento.

#### **5.4 Las universidades públicas y su interacción con el ecosistema de emprendimiento**

La gestión del emprendimiento desde las universidades públicas, ha evolucionado no sólo desde la transformación curricular, y, el desarrollo de actividades y capacidades en temas de emprendimiento; sino, en el grado de interacción de éstas con el entorno local, regional, nacional e internacional. La ruptura profunda del sistema educativo tradicional de los años 90 al sistema educativo propuesto por la planificación del nuevo gobierno a partir del 2007; constituyó la nueva línea de trabajo conjunto entre la educación superior, el estado y la industria.

Al 2007, las instituciones educativas realizaban arduos esfuerzos en innovación y emprendimiento, pero de manera individual, lo que limitaba su efecto expansivo en la sociedad. Sin embargo, la organización y planificación de país, reflejada en los lineamientos del PNDH en sus distintas versiones, ha indicado el camino a la cohesión y sinergia entre los actores; así como también ha llenado vacíos institucionales importantes que estaban ausentes o dispersos en el organigrama nacional.

La evolución de la educación superior en Nicaragua, se ha enmarcado en la estrategia país de la promoción de la innovación y el emprendimiento en todos los sectores tanto económicos como sociales. Las universidades han trascendido en su función de transmisión de conocimiento, hacia procesos novedosos y colaborativos, que refuerzan los lazos con la comunidad y con la resolución de problemáticas.

Por lo anterior, se ha adoptado una connotación de prioridad desde la interacción de los diversos actores involucrados, que, hoy en día se han conformado como instituciones claves en la mejora de las coordinaciones, intercambio y evolución de los principales actores. Los esfuerzos por fortalecer la relación universidad-industria-estado, han rendido frutos importantes desde el impulso de una verdadera sociedad del conocimiento.

Así como lo plantea la tesis de la triple hélice, la interacción universidad-industria-gobierno, enfocado desde el impulso de la innovación ha tenido como principal protagonista la evolución hacia la economía creativa en Nicaragua. Economía creativa se define como:



Es el conjunto de sectores que desarrollan la creatividad, las habilidades, el ingenio y el talento, tanto individual como colectivo, que generan productos y servicios que fusionan valores económicos y culturales (reconociendo su valor de cambio, valor funcional y valor expresivo), e interactúan con la innovación y la tecnología; con potencial para la generación de puestos de trabajo, ingresos, desarrollo económico local y ganancias por exportación y propiedad intelectual (Nicaragua Creativa, 2019).

Con esta lógica, se encuentra la operativización de la triple hélice funcionando como un sistema, creando sinergias e interacciones productivas, para el desarrollo humano. Como lo enfocaba Vanegas: “No es un sistema de archipiélagos, estamos conectados, el mapa refleja unidad, sistema, todas las expresiones que hacen desarrollo humano” (Comisión Nacional de Educación, 2021). La sinergia lograda, no han sido pasos de la noche a la mañana, como lo afirma Vanegas (2022):

No se trataba de mejorar la calidad educativa, sino de realizar una transformación profunda, que no fuera rectilínea, que no fuera una mejora de procesos, sino una transformación con impacto en el desarrollo humano del país... de un punto a otro punto cualitativamente superior (Comisión Nacional de Educación, 2021).

Bajo esta lógica, se encuentra la línea de evolución de la triple hélice en Nicaragua, referido desde el modelo de diálogo, alianzas y consenso con todos los sectores, desde los primeros cimientos de la ruptura con el modelo neoliberal. El papel de los actores del modelo, tomó un rumbo definido, activo y participativo, para crear una interacción que poco a poco ha reportado frutos significativos. Esto significó un cambio de paradigma, actitudes, capacidades y competencias que reforzaran el establecimiento del nuevo modelo.

El cambio principal en los roles tanto del gobierno, como de las universidades y la industria, se sustentó en la voluntad política expresada desde la estrategia país que solicitaba el trabajo vinculado, articulado y en un modelo de consenso. El cambio del rol activo del gobierno como planificador, gestor y contralor de las políticas públicas, permitió una accesibilidad adecuada de las otras partes (universidades e industria), mediante el diálogo, la negociación y concertación, hacia las acciones a ejecutar. Si bien es cierto, en los primeros años la industria estuvo representada por grandes organizaciones de la empresa privada como COSEP y cámaras de comercio; en la actualidad, la representatividad de las MiPymes ha crecido en los últimos años.

El cambio de rol de la universidad, más allá de la formación del recurso humano y la transferencia de conocimiento, se ha volcado hacia la extensión, entendida como, su participación desde la relación e intercambio con los demás actores (gobierno e industria). Por lo tanto, la universidad no es una institución ajena a su entorno, sino, que el entorno constituye gran parte de su área de influencia primaria, la cual debe atender y transformar. Salinas (2022), afirma:

*La universidad ha venido a dinamizar el ecosistema de emprendimiento, no solamente por la función misma que somos los gestores del conocimiento a cargo de formar, transferir; sino el hecho de que también tenemos este talento humano que se ha formado en las aulas de clase y que son potenciales usuarios de estas plataformas de apoyo al emprendimiento que brinda el ecosistema.*

El rol de la empresa privada en Nicaragua, ha dado un giro significativo en el fomento de la micro, pequeña y mediana empresa. Desde las primeras acciones de política pública enfocadas al financiamiento y atención de los más vulnerables, la multiplicación de los negocios familiares, comunitarios y cooperativos, ha sido una realidad. Claro está, que la actitud de aprovechamiento de los recursos que ofrece el estado mediante programas emblemáticos como: Usura Cero, Hambre Cero, Nicaragua Emprende, entre otros; ha partido desde la voluntad de las comunidades de aceptar, utilizar y aprovechar dichos recursos.

La transformación de roles ha sido de manera simultánea y conjunta, lo que ha traído consigo resultados importantes y a profundidad, como los cimientos preestablecidos para la ejecución de la planificación especial, dirigida a la economía creativa, con el Programa Nacional Nicaragua Creativa, lanzado a finales del 2020.

El impulso de la creatividad y la innovación, son el centro de la estrategia del programa, así como, el rescate de las tradiciones culturales, artísticas; desde la conjunción de espacios, industrias convencionales y sectores creativos, siempre de la mano con los sectores tradicionales ya establecidos. En este enfoque, la transformación productiva y creativa, se da bajo la interacción de todos los actores que de manera conjunta fomentan el emprendimiento.

La educación forma una parte vital dentro del programa, en la búsqueda de la consolidación de la transición hacia el desarrollo de competencias emprendedoras en todos los niveles educativos:

A través de la asignatura Aprender, Emprender, Prosperar a nivel de primaria y secundaria, módulos en la educación técnica y un enfoque transversal en la educación universitaria; se construye una formación integral a partir del fomento de la creatividad, la innovación, el desarrollo de proyectos de emprendimiento para mejorar las condiciones de vida de las personas, familias y comunidades del país (GRUN, 2020, pág. 24).

El carácter interinstitucional busca facilitar la operativización de la estrategia en cada uno de los territorios de incidencia. Al respecto se detalla la conformación de la comisión nacional con las instituciones participantes en la figura 13.

**Figura 13**

*Comisión Nacional De Economía Creativa*



Nota: La figura muestra la conformación de la Comisión Nacional de Economía Creativa. Elaboración propia en base a información de la página web oficial de Nicaragua Creativa (PNNC, 2020)

La estrategia condiciona el trabajo como un sistema en conjunto que debe articularse y trabajar hacia los mismos objetivos, priorizando la innovación y el emprendimiento. La multisectorialidad y multidisciplinariedad es parte vital de la integración de todas las industrias y sectores del país, en la búsqueda de la armonización del trabajo profundo y de impacto.

La vinculación de los actores se evidencia desde el funcionamiento de los programas impulsados en conjunto; tal es el caso del Programa Prospera, concursos nacionales como Hackathon Nicaragua; plataformas de creación y divulgación como Nicaragua Diseña y Nicaragua Emprende. Son ejemplos del nivel de interrelación y trabajo colectivo. Como lo afirma Salinas (2022):

*Por ejemplo, nosotros como red de mentores estamos apoyando protagonistas del MEFFCA y de todas las instituciones que atienden emprendimiento, y a nivel institucional vemos estos espacios para que nuestros estudiantes que ya recibieron un poquito de formación y que tengan una actividad familiar puedan aplicar y aprovechar dichos espacios.*

En el éxito de la estrategia, se recalca el papel de la articulación que el CNU ha facilitado no sólo para la conformación de redes de mentores; sino el acceso a sus recursos humanos para la transferencia de conocimiento y muchas veces la atención especializada a las MiPymes. Esto implica, un papel que traspasa el típico rol de las universidades, hacia un componente activo, dinámico y en constante evolución del ecosistema de emprendimiento.

El establecimiento de canales de información desde las comisiones locales se sustenta en el éxito del manejo de la comisión desde las alcaldías a nivel local, lo que implica una coordinación horizontal donde todos los elementos abonan a la construcción del circuito de economía creativa. Bajo este planteamiento, todas y cada una de las acciones propuesta en la estrategia se planifican, organizan y ejecutan con el conocimiento de todas las instituciones en sesiones de diálogos permanentes.

El acompañamiento es la estrategia principal de la economía creativa, el cual, está con el enfoque interinstitucional donde todos los actores responden a facilitar los recursos desde su eje de trabajo. Con la evolución de la estrategia, el resultado esperado es la trascendencia de

los emprendimientos, con impulsos de crecimiento y sostenibilidad; que puedan traducirse en negocios competitivos y con alta productividad.

La vinculación entre universidad-industria-gobierno bajo la estrategia de economía creativa importantes experiencias y resultados, que ubican a las universidades públicas, como elemento fundamental. El trabajo bajo esta coordinación ha traído importantes resultados, principalmente en la conformación de lo que en la actualidad podemos llamar ecosistema de emprendimiento en Nicaragua.

Las alianzas estratégicas entre los componentes del ecosistema de emprendimiento a todos los niveles, ha favorecido la planificación, organización y ejecución de importantes concursos, eventos, programas de fortalecimiento de capacidades y transferencias tecnológicas. Al respecto las instituciones gubernamentales han marcado la pauta en cuanto al trabajo enfocado en mejorar las condiciones para emprender, como parte del trabajo cotidiano y la mejora en la calidad de vida de la población.

La principal estrategia se ha desarrollado en el marco del acompañamiento interinstitucional a MiPymes, siendo uno de los resultados más importantes la elaboración y divulgación de la Guía del Emprendedor, como un documento de referencia que permita la facilitación y simplificación de trámites, permisos y licencias para la creación de nuevos emprendimientos. (González, 2021). *“Esto ha permitido “una relación universidad-ecosistema-comunidad, donde las universidades participamos en la comisión de innovación del CNU, y AEP como estrategia nacional del gobierno” (Zúñiga, 2022).*

Por otro lado, la creación de condiciones para el emprendimiento, ha sido grandemente apoyado por el modelo multiplataforma, que se ha implementado con la novedad tecnológica de la mano. Cada una de las plataformas creadas tiene un grupo específico de apoyo y un objetivo marcado sobre el crecimiento y fortalecimiento del ecosistema de emprendimiento. En este sentido, la creación de plataformas permite la guía, divulgación y captación, de los emprendimientos.

Las plataformas impulsadas desde el Programa Nacional Nicaragua Creativa son: Nicaragua Fuerza Bendita, Hackathon Nicaragua, Expopyme, Nicaragua Diseña,

Nicaragua Emprende, NICATUR, Festival Internacional de las Artes, Festival del Cine, Foro de TV Educativa e INCANTO, a partir de la implementación de estas plataformas se busca impulsar el modelo de Economía Creativa mediante la complementariedad entre gobierno, empresas privadas y academia, fomentando así el desarrollo sostenible desde los ámbitos económico, sociales y culturales. (Nicaragua Creativa, 2019)

Entre las plataformas con mayor impacto en el ecosistema, Hackathon Nicaragua, se ha institucionalizado como el concurso tecnológico más importante de apoyo a los talentos jóvenes, creativos e innovadores del país. Actualmente con 5 ediciones ejecutadas, desde 2017, la ruta creativa proporciona a los jóvenes talentos la oportunidad de desarrollar sus ideas innovadoras, mediante las etapas de *brainstorming*, *ideathon*, *bootcamps* y el evento principal. En este particular *bootcamps*, se definen como “talleres inmersivos virtuales para potenciar las habilidades de los participantes”, esto implica capacitación y mentorías sobre temas de interés como diseño, marketing, comunicación, apps, entre otros.

En particular, Hackathon representa una oportunidad de capitalización de pequeños nuevos negocios con impacto tecnológico, pues los ganadores reciben premios en efectivo que permiten el inicio del emprendimiento. Es importante destacar que el éxito de la plataforma radica en que la participación se ha vinculado desde las universidades del CNU, siendo de los principales aliados en su desarrollo, tanto de la preparación de los equipos como en la capacitación y acompañamiento.

En este sentido, el elemento innovador se ha trabajado también desde programas específicos como el Programa CARCIP, cuyo objetivo se plateó “aumentar el acceso a las redes regionales de banda ancha y avanzar en el desarrollo de un TI y activar los servicios (IT-ITES) de la industria en Nicaragua y en la región del Caribe” (TELCOR/BM, 2015, pág. 12). Con 3 componentes principales dirigidos a infraestructura de conectividad regional, innovación en Tic's y apoyo en la implementación de los componentes anteriores, el programa ha sido emblemático en el sentido de infraestructura, equipamiento y desarrollo de capacidades en la educación superior particularmente.

La cualidad de accesibilidad del programa CARCIP para la asignación de becas a diversos programas y certificaciones, incluso de carácter internacional; se han evidenciado en los

resultados, sólo al 30 de enero 2021, se habían capacitado a 4,897 jóvenes en el idioma inglés (Huete, 2021). Como parte del programa, se construyeron, equiparon y aperturaron, los Centros de Innovación Abierta, definidos como “un espacio que promueve la innovación y el talento humano en el desarrollo de ideas creativas y tecnológicas a través de un ecosistema de innovación con el protagonismo de jóvenes entusiastas en tecnologías” (CINI, 2021).

Como lo indica Rivas, entrevista *“estos centros de innovación han venido a fortalecer y desarrollar capacidades en el manejo de tecnología, metodologías de innovación y creatividad, así como, espacios de fomento de la investigación y creación de nuevos productos desde las universidades”* (2022). Desde dichos centros se ha mantenido la actividad de asesorías y acompañamientos, como lo narra Salinas (2022):

*Hemos estado activos en los procesos de asesoría como el programa PROSPERA, todo lo que han sido los eventos de innovación nacional, los mismos programas de acompañamientos para Nicaragua Emprende, los negocios que atiende el MEFCCA, más bien ha sido hablando de carga de actividades han sido más en la parte de asesoramiento.*

Otras plataformas como Nicaragua Diseña y Nicaragua Emprende, se enfocan en potencializar el talento nacional, con la búsqueda de la originalidad y creatividad, ligada al mantenimiento de la tradición y cultura nicaragüense. En Nicaragua Emprende convergen muchas de las instituciones gubernamentales como: MEFCCA, INATEC, MIFIC, INTUR, CNU, Secretaría de Economía Creativa, canal 8, INIFOM (gobiernos locales). Inicio a partir del año 2018. A través de esta plataforma se realizan ferias departamentales y nacional, concursos, asesorías, talleres y capacitaciones en temas especializados para cada sector, así como intercambios de experiencias y promoción de las nuevas tecnologías (Nicaragua Creativa, 2019).

En esta dinámica de trabajo, la importancia de la coordinación entre los diferentes actores bajo la guía y orientación de la planificación de país, ha significado avances trascendentales en el impulso de la cultura emprendedora. Todos y cada uno de los actores toma relevancia en el funcionamiento de sistema, con cada institución como engranaje que mueve y hace funcionar el sistema.

Actores como los gobiernos locales, se vinculan desde la identificación de los individuos y familias emprendedoras, que tengan esas nuevas ideas e innovaciones, que permitan la

materialización de emprendimientos. Por otro lado, la situación de pandemia en los años anteriores, representó una ruptura de la realidad misma de los emprendimientos, que obligó a la implementación de innovaciones, creatividad y tecnología, que muchos negocios tuvieron que aprender en el camino.

Con respecto a lo anterior, el INTUR como gestor del acompañamiento de las MiPymes turísticas, realizó una reconversión, con una mirada hacia dentro, como alternativa a la pausa del turismo extranjero en nuestras tierras. Esto implicó el efecto de multiplicación del turismo nacional, con la conversión y diversificación de la oferta, con nuevos productos a nivel territorial que llamaran la atención, productos con precios justos adecuados a sus intereses.

El trabajo detallado en esta experiencias y resultados exitosos de la coordinación del modelo de la triple hélice en Nicaragua, con universidad-industria-gobierno; ha implicado un trabajo simultáneo desde muchas aristas y espacios, que han permitido su ejecución a profundidad.

*Reforzando el plan de nuestro papel como educación superior para este año, con todo el que hacer de la articulación de la economía creativa, donde se van creando otros espacios para emprendedores, de financiamiento, otros estudiantes, otro impulso, que viene a crear mayor sinergia y mejores resultados. Como universidades necesitamos el capital para impulsar todo, necesitamos crear sinergia para lograr todos estos retos (Salinas, 2022).*

En la actualidad, el modelo de impulso de emprendimiento ha enfocado más allá del modelo de la triple hélice y ha llegado a conformarse el ecosistema del emprendimiento desde el modelo de coordinación interinstitucional y multiplataformas, que incluye espacios específicos y operativos de actuación a todos los niveles. Sin embargo, los retos son latentes en esta materia, que continúa evolucionando conforme a las necesidades; por lo cual es necesario el fortalecimiento de los roles de actores claves, así como la retroalimentación desde las lecciones aprendidas que permitan mejorar la gestión del emprendimiento. Por su parte Zúñiga (2022), aporta en entrevista:

*A partir de este año 2022 nos preparamos a escribir las experiencias y el marco normativo. Propuesta de política de propiedad intelectual y mejora de normativa de propiedad intelectual. Se promueven más ferias de emprendimiento, como acompañar procesos de innovación con los estudiantes.*



La vinculación de la triple hélice se comprueba desde el trabajo conjunto y compartido de las diversas aristas de trabajo en pro del emprendimiento en Nicaragua; los objetivos unificados y la sinergia entre elementos, ha permitido una inclusión exitosa del país en los eventos de innovación. Sin embargo, una de las claves del correcto funcionamiento del sistema ha sido la ampliación de la triple hélice a la sociedad en general, desde la concepción de empresa privada, pues el gobierno ha hecho énfasis en las MiPymes como representantes de es hélice destinada a las empresas, y no a los grandes capitales.

Por lo tanto, la vinculación de esa hélice se encuentra enmarcada y priorizada en las cooperativas, en microempresas, en los organismos asociativos de MiPymes, cámaras de comercio, entre otros. Desde el autor, se hace un pequeño esbozo de la triple hélice en Nicaragua como se aprecia en la Figura 14.

**Figura 14**

*Representación del modelo de Triple Hélice en Nicaragua*



Nota: La figura muestra una aproximación a los actores que conformarían el modelo de la Triple Hélice en Nicaragua. Elaboración propia.

Lo anterior implica, un modificación y contextualización de la triple hélice a las políticas y necesidades del entorno del país. Concluyendo los principales esfuerzos en promoción del

emprendimiento como una prioridad de la estrategia país en Nicaragua, que ha tenido sus frutos desde su inclusión, y que continúa fortaleciendo las oportunidades de negocio a nivel nacional.

En la misma línea, el cambio ha llevado a forjar una serie de capacidades en las universidades, que han sido exigidas y necesarias, al momento de mantener su pertinencia en la actualidad. Estas capacidades y actividades desarrolladas para el impulso del emprendimiento, pueden analizarse desde la Teoría de la Tercera Misión de las Universidades. Pérez Blanco (2016, pág. 33) enfatiza sus ejes principales:

Implican una nueva forma de llevar a cabo el proceso de I+D+i, de naturaleza cooperativa o en colaboración con los otros agentes del sistema, así como el diseño de nuevos espacios de transferencia y creación de conocimiento, orientados a la innovación en cualquiera de sus categorías o dimensiones.

En este aspecto, han tenido cambios significativos en el proceso de I+D+i. Uno de ellos desarrollado desde la transformación curricular por competencias (abordado en el acápite anterior), que permite un aprendizaje diferenciado, y, la puesta en práctica de la innovación y el emprendimiento.

Por otro lado, las líneas de investigación han sido modificadas y actualizadas, a los lineamientos del PNDH, a las agendas internacionales de desarrollo como la Agenda 2030 de los objetivos de desarrollo sostenible (Dirección de investigación UNAN-Managua, 2020, pág. 1). Estos cambios han promovido, como lo afirma Salinas (2022): *“Ir venciendo la barrera al menos con los estudiantes, de que están las opciones de salir a trabajar el campo laboral, pero también desarrollar capacidades, para que ellos puedan ser desarrolladores en el perfil de carrera que tengan”*.

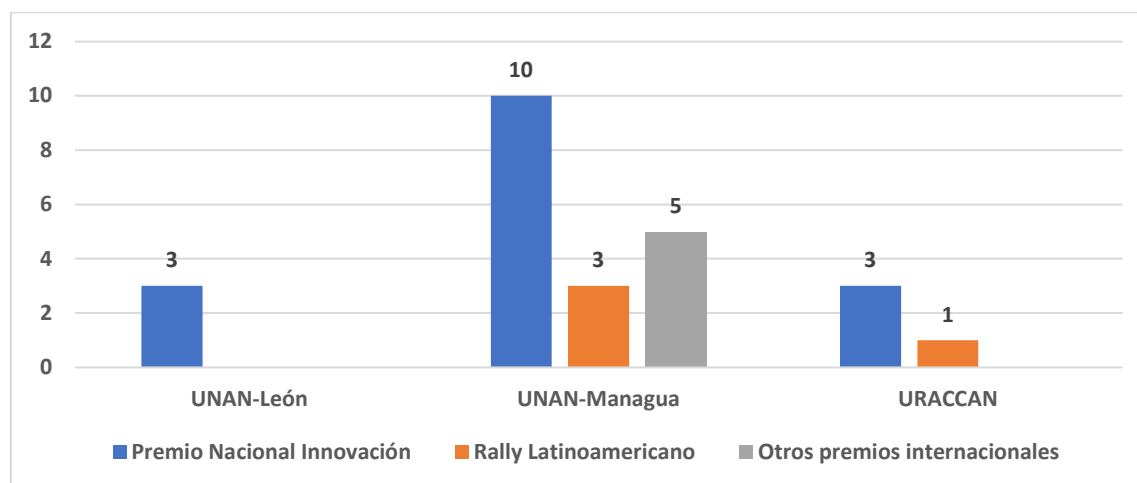
El diseño de nuevos espacios de transferencia y creación de conocimiento; ha sido posible gracias a la institucionalización del emprendimiento como directriz de planificación estratégica. Esta alineación ha permitido destinar recursos económicos, materiales y humanos, a la ejecución de acciones y actividades propias de la promoción de la innovación y el emprendimiento.

Al respecto las nuevas estructuras como la Vicerrectoría de Investigación, Innovación y Emprendimiento en la UNAN-León, el Vicerrectorado de Investigación, Posgrado y Extensión de UNAN-Managua; y, la Dirección de innovación y emprendimiento de URACCAN, tienen como responsabilidad la atención especial a programas y proyectos de innovación y emprendimiento; lo cual a su vez, ha permitido establecer delegados en cada facultad y centros regionales, que repliquen la atención en cada una de las zonas de influencia.

A su vez, el acercamiento con los demás actores del ecosistema, data desde mucho antes de la creación de los centros de innovación abierta; se documenta desde la formalización de las colaboraciones universidad-sociedad, con empresas, organizaciones gubernamentales y no gubernamentales, mediante convenios, contratos, consultorías por determinados períodos, así como, acciones eventuales como congresos, seminarios, foros, entre otros. Esto ha sido una realidad plasmada en investigaciones, sistematizaciones, artículos y demás medios de divulgación, como parte importante de la extensión universitaria. Algunos resultados tangibles de la gestión de la innovación desde las universidades, son los premios y reconocimientos nacionales e internacionales que han acaparado las principales universidades del país (ver gráfico 1).

**Gráfico 1**

*Premios obtenidos en competencias de innovación nacionales e internacionales*



Nota: El gráfico supone un conteo de los recientes premios de las universidades del estudio respecto a las competencias de innovación en el período 2014-2021.

En cuanto al desarrollo de capacidades, la formación de redes, ha sido una parte importante del intercambio, interrelación y aprendizaje conjunto del subsistema de educación superior. La Red de Docentes Mentores y Red de Docentes Extensionistas, conformados desde el CNU, tienen como misión continuar promocionando el impulso de la innovación, el emprendimiento y la vinculación de la universidad con los territorios.

En el caso de la Red de Docentes Extensionistas, tienen como objetivo “propiciar el diálogo de saberes, la reflexión e intercambios de buenas prácticas y la sistematización de lecciones aprendidas en la promoción de iniciativas entre instancias latinoamericanas y del resto del mundo” (Dormuz, 2021). Lo que implica un espacio de organización e interacción entre docentes de las diferentes universidades que comparten experiencias, y asumen retos en los diferentes tipos de vinculación con la comunidad.

La Red de Docentes Mentores, tuvo sus inicios en UNAN-Managua con 40 docentes, como lo indica “está integrada por docentes emprendedores con mayor experiencia que facilitan el camino del éxito a las iniciativas empresariales innovadoras de los estudiantes adjudicados con fondos para proyectos de innovación” (Gago V. , 2017, pág. 44). Sobre su funcionamiento en UNAN-León, con un total de 25 docentes mentores, Salinas (2022) aporta “*Hemos tenido dos encuentros de la red de mentores, con docentes que han tenido a su cargo el acompañamiento de proyectos de innovación*”.

En este particular, la función docente ha transgredido la frontera de la transferencia de conocimiento, y ha marcado una pauta importante en los procesos de acompañamiento de las propuestas emprendedoras:

Los profesores juegan un rol importante en la promoción de la innovación, son ellos que motivan a los estudiantes hacia el pensamiento creativo y a crear propuestas que resuelvan problemas sociales para mejorar el nivel de vida de las familias nicaragüenses (Gago, V., 2021).

Esto ha implicado, un continuo proceso de fortalecimiento de capacidades en diversos temas como: propiedad intelectual, metodologías de innovación, prototipos, entre otros; muchos de estos procesos son facilitados desde el programa CARCIP y los centros de innovación.

*Para los docentes, se está gestionando una certificación internacional a través del proyecto CARCIP. Hemos tenido dos encuentros de la red de mentores como ha sido reciente su conformación, es posible que para este año vengan el fortalecimiento hacia ellos. Cabe destacar que se ha recibido en algunos casos certificaciones por parte del proyecto CARCIP, con TELCOR también con el centro de capacitación especializado y cada institución también ha desarrollado su plan a nivel interno, nosotros estamos fortaleciendo temas de propiedad intelectual, innovación, la parte de prototipos (Salinas, 2022).*

Lo anterior, ha permitido mejorar la participación docente en los programas de innovación y emprendimiento impulsados desde el ecosistema. De ahí se explican resultados importantes desde el acompañamiento de mentorías en concursos anuales como Rally Latinoamericano de Innovación a nivel internacional, y a nivel nacional, Hackathon Nicaragua como el evento tecnológico nacional más importante.

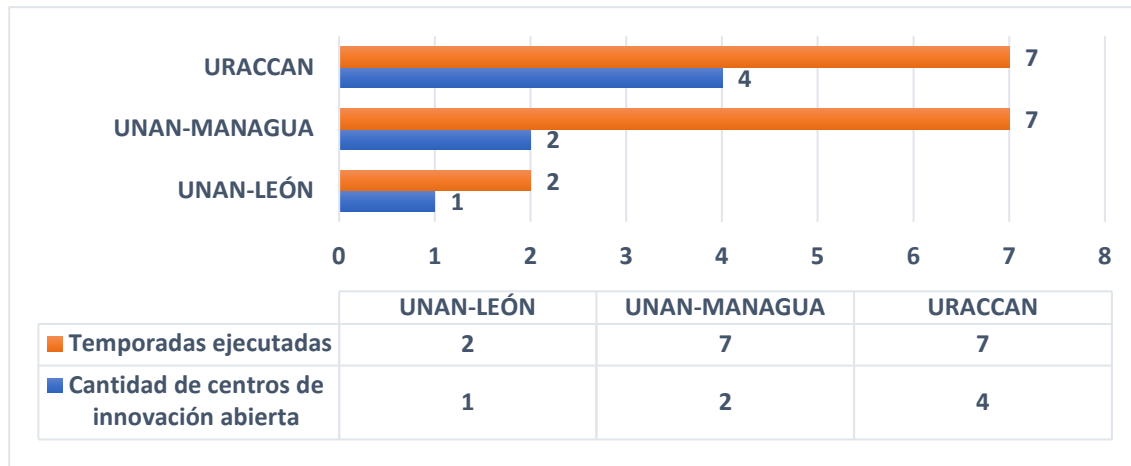
#### **5.4.1 Los centros de innovación abierta de las universidades**

Uno de los temas que actualmente más fortalecidos en los últimos años, es la protección de la propiedad intelectual y explotación comercial de patentes, en este caso, UNAN-León lleva un tramo recorrido con la instalación de la Oficina de Emprendedurismo, Innovación y Propiedad Intelectual (E+I+PI) de la UNAN-León, la cual funciona desde el 2016. Por parte de UNAN-Managua, posee la oficina de Centro de Atención a la Tecnología y la Innovación (CATI), de reciente data, pero que está expandiéndose hacia otras facultades regionales.

En cuanto a espacios e infraestructura especializada, los centros de innovación abierta a partir del programa CARCIP-TELCOR, conforman una de las estrategias mayormente desarrolladas dentro de la educación superior. Los centros de innovación se definen como: “Un espacio que promueve la innovación y el talento humano en el desarrollo de ideas creativas y tecnológicas a través de un ecosistema de innovación con el protagonismo de jóvenes entusiastas en tecnologías” (CINI, 2021). Si bien es cierto, no están certificadas propiamente como incubadoras de empresas, son un apoyo directo al emprendimiento desde la ejecución de las temporadas de innovación, y, su inclusión en los eventos nacionales e internacionales de innovación.

**Gráfico 2**

*Centros de innovación abierta*



Nota: El gráfico muestra la cantidad de Centros de Innovación Abierta por Universidad y las temporadas ejecutadas por cada uno.

En el caso de UNAN-León “*El Centro de innovación abierta con 2 temporadas de innovación, también se desarrollan un sin número de acciones como sin certificaciones, talleres de emprendimiento y metodologías de innovación, que también abonan a la cultura emprendedora*” (Salinas, 2022). Desde ese espacio se han tenido los principales resultados, entendidos como ideas de proyectos, retos solucionados, participación y premios en diversos eventos, lo que permite materializar algunos resultados de la promoción de la innovación, no así, del emprendimiento, pues si bien es cierto, son elementos que muchas veces van de la mano, no se tiene una certeza de empresas que hayan tenido semilla en dichos centros.

Para URACCAN, que posee 4 centros de innovación abierta, cuya estructura se describe “*con un director, 4 coordinadores de innovación y emprendimiento, 1 en cada recinto. Se han venido promocionando, y fortaleciendo en esta dirección*” (Zúñiga, 2022). Al respecto, estos centros han representado una vinculación directa con el entorno, y, por ende, con el ecosistema de emprendimiento:

*Al iniciar las temporadas de innovación se hacen con actores del ecosistema. El gobierno regional y la secretaria regional de salud, dijo yo necesito como mejorar el sistema de referencia y contrarreferencia (sistema que comunica a las parteras, curanderos, entre otros) los jóvenes iniciaron a indagar, contextualizar y luego propusieron alternativas, en todo ese proceso participaron los socios. Llegaron a una aplicación, los líderes en las comunidades decían sobre la confidencialidad de nuestros datos; por lo tanto, la*

*aplicación se llama doctor cercano, que ya se entregó al gobierno regional (Zúñiga, 2022).*

Este tipo de acercamiento y vinculación es la que se necesita como elementos del ecosistema de emprendimiento, que reconozca las necesidades del entorno y proponga soluciones aterrizadas al contexto, que sean alcanzables y ejecutables en el entorno. El éxito de este tipo de experiencias radica en la correcta interacción e interrelacionan entre el ecosistema mismo; destacando la universidad como el centro ejecutable de estas acciones y coordinaciones.

Los centros de innovación, crean una red de centros que ejecutan temporadas de innovación abierta, las cuales tienen conexión directa con los demás actores del ecosistema. Zúñiga (2022) expresa en entrevista: *“al iniciar las temporadas de innovación se hacen con actores del ecosistema”*. Por lo tanto, los diferentes centros tienen experiencias de trabajo con empresas externas e instituciones gubernamentales como: MEFCCA, MINSA, entre otras.

Estos centros, vienen a retomar las implicaciones expresadas por Isenberg (2011), cuando menciona la necesidad de nuevas organizaciones: *“una de las implicaciones del emprendimiento perspectiva del ecosistema es que necesita inventar una nueva organización que tenga el mandato, la competencia y motivación para mejorar el ecosistema empresarial con el fin de lograr una cantidad autosuficiente de emprendimiento”*. Bajo esta perspectiva, se encuentra el carácter de impacto de los centros de innovación al estar situados en universidades, prestan espacio para la puesta en práctica de conocimientos de los estudiantes; prestan el espacio para que los emprendedores y la sociedad en general acuda por soluciones a sus problemáticas; teniendo un impacto colaborativo, articulado y de resolución de problemas mediante innovación.

#### **a. Centro de innovación abierta de UNAN-LEÓN**

En el caso de UNAN-León el Centro de innovación abierta con 2 temporadas de innovación, donde, también se desarrollan un sin número de acciones como sin

certificaciones, talleres de emprendimiento y metodologías de innovación, que también abonan a la cultura emprendedora (Salinas, 2022).

Desde ese espacio se han tenido los principales resultados, entendidos como ideas de proyectos, retos solucionados, participación y premios en diversos eventos, lo que permite materializar algunos resultados de la promoción de la innovación. Sin embargo, se debe hacer una salvedad en materia de emprendimiento, pues si bien es cierto, son elementos que muchas veces van de la mano, no se tiene una certeza de empresas que hayan tenido semilla en dichos centros.

En materia institucional UNAN-LEÓN desde 2016, inició en materia emprendedora con la creación de la oficina de innovación: *“inicio como una oficina de emprendimiento, innovación y propiedad intelectual, adscrita a una dirección; y a partir del año 2021 se creó la estructura la coordinación adscrita a una vicerrectoría de investigación, innovación y emprendimiento”* (Salinas, 2022).

UNAN-León destaca, el punto de partida desde la implementación del modelo de economía creativa que ha venido a fortalecer y brindar directrices más fuertes al trabajo en innovación y emprendimiento:

*El fomento de la innovación y el emprendimiento se ve reflejado desde nuestro calendario académico, la jornada de innovación, ferias, coloquios, e coordinan de manera independiente; espacios de página web, plataformas, redes sociales, dedicados a espacios con emprendimientos, siempre se hace alusión al trabajo que estamos realizando con este enfoque* (Salinas, 2022).

El centro de innovación abierta de León al igual que los demás se encuentra conectado en las diferentes directrices de trabajo de gobierno, forma parte de la comisión local de economía creativa, la conformación y trabajo en ciudades creativas, el fortalecimiento y atención en diferentes programas como las asesorías a emprendimientos desde el programa PROSPERA, así como, la participación activa en las plataformas de emprendimiento y los eventos de innovación.



Es imperativo el trabajo transversal que significa el centro de innovación, al prestar condiciones de infraestructura, recurso humano y conexión con los demás dominios del ecosistema. Se encuentra ligado a todos los demás dominios del ecosistema, esto implica una actuación clave en la articulación del ecosistema de emprendimiento.

En términos de capital humano, el centro funge como preparador de expertos y también como facilitador estratégico de procesos para los emprendedores incipientes:

*Se ha recibido en algunos casos certificaciones por parte del proyecto CARCIP, con TELCOR también con el centro de capacitación especializado y cada institución también ha desarrollado su plan a nivel interno, nosotros estamos fortaleciendo temas de propiedad intelectual, innovación, la parte de prototipos (Salinas, 2022).*

Para el próximo año, la UNAN-León destaca una mejora en la articulación de la economía creativa, donde se plantean otros espacios de impulso para el emprendimiento con financiamiento, que éstos puedan ser servidos a lo interno con sus estudiantes. Sin embargo, existen aún muchos retos latentes:

*Creo que el reto mayor sería la incorporación de manera integral del componente y en cada una de las instituciones educativas ya sea como eje transversal o como parte curricular, para que se pueda evidenciar en todos los resultados de los planes. Ir venciendo la barrera al menos con los estudiantes, de que están las opciones de salir a trabajar el campo laboral, pero también desarrollar capacidades, para que ellos puedan ser desarrolladores en el perfil de carrera que tengan (Salinas, 2022).*

## **b. Centros de innovación abierta de URACCAN**

URACCAN, que posee 4 centros de innovación abierta, cuya estructura se describe “con un director, 4 coordinadores de innovación y emprendimiento, 1 en cada recinto. Se han venido promocionando, y fortaleciendo en esta dirección” (Zúñiga, 2022). Al respecto, estos centros han representado una vinculación directa con el entorno, y, por ende, con el ecosistema de emprendimiento:

*Como ejemplo de la colaboración, el gobierno regional y la secretaría regional de salud, dijo yo necesito como mejorar el sistema de referencia y contrarreferencia (sistema que comunica a las parteras, curanderos, entre otros) los jóvenes iniciaron a indagar, contextualizar y luego propusieron alternativas, en todo ese proceso participaron los socios. Llegaron a una aplicación, los líderes en las comunidades decían sobre la*

*confidencialidad de nuestros datos; por lo tanto, la aplicación se llama doctor cercano, que ya se entregó al gobierno regional (Zúñiga, 2022).*

Sin embargo, referirse al emprendimiento en URACCAN, es remontarse a sus inicios y abordar las iniciativas en emprendimiento social, así lo afirma Zúñiga (2022):

*Hablar de emprendimiento e innovación en URACCAN es remontarse a sus inicios, siendo el emprendimiento social el más fuerte en la universidad. La universidad es emprendedora, desde su modelo de universidad intercultural desde lo local, desde el contexto del caribe, facilitando el ingreso de hombres y mujeres que nunca tuvieron acceso a la educación.*

El centro se encuentra como parte vital de ecosistema regional del Atlántico Sur, en el cual, ya ha realizado colaboraciones con el modelo de salud autonómico regional con acompañamiento de las universidades, así como el sistema de educación propio y autonómico de la región, donde se encuentran las diferentes visiones de modelos de salud de cada pueblo, un emprendimiento y una innovación social.

A partir del 2019, el centro ha presentado una mayor dinámica en sus procesos de promoción de la innovación y el emprendimiento, con la implementación del modelo de economía creativa. *“En 2019 se inicia el trabajo en este tema participando en eventos nacionales e internacionales: este ha sido un periodo de prueba y error” (Zúñiga, 2022).* Esto ha permitido, la evaluación de ya 3 años de trabajo en los centros, que están apuntado hacia la mejora, la identificación de cuellos de botella y el trabajo por la consecución de una mejor gestión y calidad.

Actualmente el centro de innovación de URACCAN se encuentra en su 7ma temporada de innovación abierta y en la 4ta temporada de emprendimiento innovador, esto implica que dicho centro ya trascendió hacia la creación y materialización de iniciativas emprendedoras, convirtiéndose en una incubadora de emprendimientos.

*A partir de este año 2022 nos preparamos a escribir las experiencias y el marco normativo. Se trabajará una propuesta de política de propiedad intelectual y mejora de normativa de propiedad intelectual. Se pretende promover más ferias de emprendimiento, como acompañar procesos de innovación con los estudiantes (Zúñiga, 2022).*

En el caso del trabajo realizado por URACCAN, además que poseen una vasta experiencia en el ramo del emprendimiento social, poseen resultados importantes en la interacción con su propio ecosistema regional:

*Relación universidad-ecosistema-comunidad, como universidad la función sobre docencia, investigación son las funciones mayor atención de la academia (premios, certificados) pero el emprendimiento y la innovación debe abordarse desde todos los enfoques (Zúñiga, 2022).*

Como región autónoma los esfuerzos han sido notables, y la caracterización del enfoque de su innovación hacia el emprendimiento social, ha marcado pautas importantes para autentificar la razón de ser de los proyectos en los que han dado salida a problemas sociales. Tal es el caso de la trampa de langostas, y, el caso de la aplicación para facilitar el trabajo del personal de salud, sin embargo, los retos siguen latentes en materia de la mejora continua.

Este tipo de acercamiento y vinculación es la que se necesita como elementos del ecosistema de emprendimiento, que reconozca las necesidades del entorno y proponga soluciones aterrizadas al contexto, que sean alcanzables y ejecutables en el entorno. El éxito de este tipo de experiencias radica en la correcta interacción e interrelacionan entre el ecosistema mismo; destacando la universidad como el centro ejecutable de estas acciones y coordinaciones.

### **c. Centro de innovación abierta UNAN-Managua**

La UNAN-Managua, cuenta con 2 centro de innovación abierta, 1 en la facultad Rubén Darío de Managua, y 1 en la facultad de Estelí, además de un centro de innovación y diseño, con algunas características particulares. El lema “Innovando para dinamizar la economía nacional” (Dirección de innovación, UNAN-Managua, 2022), ha representado un trabajo arduo de conexión e interrelacione como pieza clave del ecosistema.

Según Díaz (2022), se han atendido de manera directa 20,185 protagonista y de manera indirecta 5,000 beneficiarios, con una cobertura de al menos 7 departamentos como: Carazo, Managua, Masaya Chontales, Matagalpa Estelí y Granada. Entre las temáticas y retos de

trabajo, se incluyen: audiovisual, robótica simulación y prototipo, agroindustria, apícola, tabaco, entre otros.

La estrategia de trabajo se cimienta en el fomento de la innovación abierta: “el nuevo modelo de innovación abierta es el modelo triple diamante, ya no se habla de la triple hélice, academia-gobierno-sector empresarial-sociedad” (Dirección de innovación, UNAN-Managua, 2022). Como principales resultados de la temporada se recuentan: 16 retos involucrando 15 socios 137 estudiantes y 32 mentores.

El sistema de trabajo se centra en la vinculación: “se trabaja de manera vinculada con los centros de innovación, con los centros de investigación, utilizando todos los recursos como universidad para dar un resultado efectivo” (Dirección de innovación, UNAN-Managua, 2022).

La sostenibilidad del centro de innovación, al concluir el proyecto CARCIP (31 de julio 2022), se pretenden procesos de venta de servicios sobre todo en capacitación, con entidades privadas como: SWISS CONTACT con cursos y talleres en el caso de Estelí; en Managua y FAREM-Carazo se estarán dando en cursos, todo el aporte financiero, el BID con apps móviles para MINSA (Dirección de innovación, UNAN-Managua, 2022).

En cuanto al Centro de Innovación y Diseño, que también forma parte de la red nacional de los centros de innovaciones, se inserta dentro de las iniciativas del fortalecimiento de la innovación. Con un trabajo de carácter inter e intradisciplinario en rubros como: cacao, barro, bambú, y se está ampliando hacia otros sectores como ciudades creativas. De manera general, su estrategia de trabajo se centra en “el dialogo con protagonistas, mentores, estudiantes, creando lazos que permiten crear un espacio laboral para los estudiantes” (Dirección de innovación, UNAN-Managua, 2022).

De manera particular el centro se especializa en:

- Creamos y mejoramos productos novedosos.
- Diseño publicitario, generación de contenido, diseño de empaque, diseño estructural y crear la línea gráfica.
- Conceptualizamos marcas u productos, creamos nombres adecuados, acompañamiento a los procesos de formalización y registro de marcas.

- Prototipos de productos, modifican productos terminados según sugerencias.
- Elaboración de planes de negocios
- Beneficiarios protagonistas internos, externos y empresas ya constituidas.
- Posicionamiento en el mercado

El rol de los centros de innovación se acerca a lo que teóricamente plantea Isenberg como parte del espacio exclusivo para la incubación de negocios:

También es necesario que existan organizaciones incubadoras que fomenten a los futuros emprendedores. Aquí es donde el emprendedor adquiere habilidades técnicas y conocimiento del producto y del mercado y desarrolla la comprensión acerca de las estructuras, estrategias y sistemas organizacionales apropiados. También es donde, en el curso de su experiencia laboral detectan oportunidades de mercado e identifican formas de explotarlo (2010, pág. 13).

Los retos que aún siguen latentes, la gestión del emprendimiento debe ir acompañada de más y mejores recursos en el ámbito económico y de capital humano, como lo refiere Salinas (2022):

*Otra oportunidad es el hecho de crear y fortalecer capacidades en los docentes, porque, aunque el centro de innovación hace un aporte más a la innovación, sin embargo, es necesario hacer investigación como parte de la academia, entonces ha sido inherente, sin embargo, tenemos que ir aportando más a la comunidad, a través de procesos de formación, a través de grupos de intercambios, a partir de los mismos procesos de maestrías, diplomados, entre otros.*

En este particular, se relaciona directamente con el dominio de capital humano, que se refiere justamente a la preparación del capital semilla que puede nutrir a las siguientes generaciones de la cultura emprendedora, capaz de multiplicarse. Sin embargo, el reto es mayúsculo en términos de involucramiento de la sociedad en general, donde la extensión universitaria juega un papel importante en la contextualización del trabajo en emprendiendo.

En términos de visibilidad e ingresos, la mejora que se necesita es tangible, como lo expresa Zúñiga (2022):

*De acuerdo a todos estos elementos no estamos preparando para el primer diagnóstico de innovación y emprendimiento universitario. Cuando se busca la información de Nicaragua, no aparece en los indicadores globales, hacia eso debemos apuntar. Debemos apuntar a un enfoque más de gestión, que permitiría obtener mayores ingresos y no solamente contar con presupuestos de cooperación.*

### 5.5 Influencia del ecosistema en los emprendedores egresados y universitarios

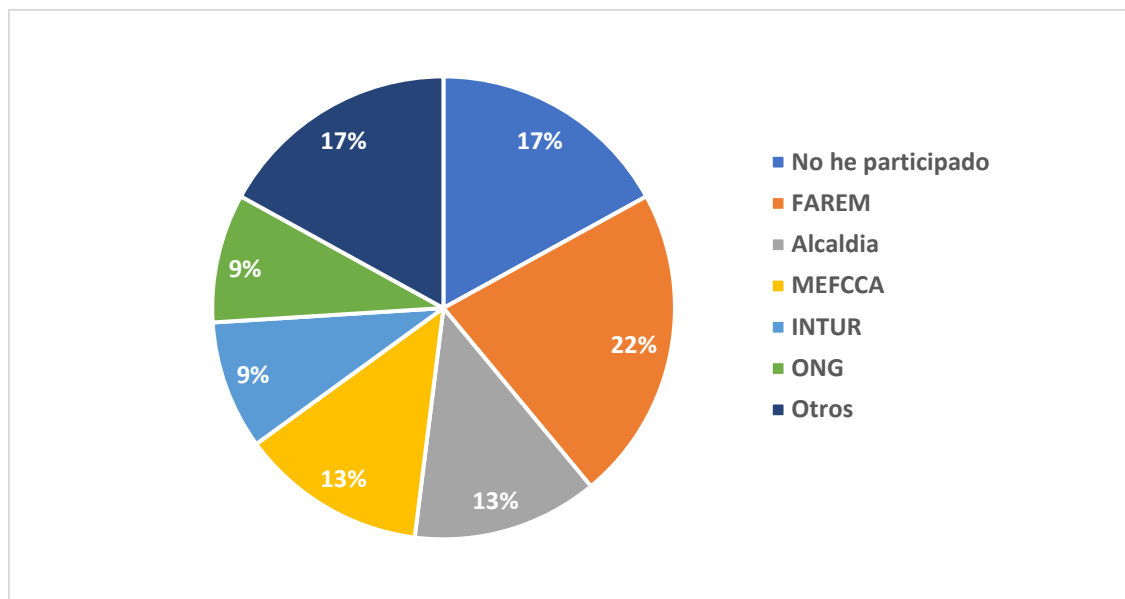
La influencia que ha ejercido el ecosistema de emprendimiento en los jóvenes universitarios y egresados con emprendimientos activos, es una aproximación desde la percepción de los sujetos de la investigación. Al respecto se indagó desde varias aristas acerca de su conocimiento, participación y valoración de los elementos del ecosistema de emprendimiento. A continuación, se detalla la percepción de los jóvenes universitarios sobre el nivel de desarrollo del ecosistema de emprendimiento, y, una aproximación sobre, de qué manera ha incidido éste, en la formación de su cultura emprendedora.

La participación de los jóvenes en los programas de emprendimiento, puede realizarse desde las diferentes acciones realizadas por los diversos actores del ecosistema. En su mayoría los jóvenes se han integrado desde las instituciones más representativas, en este caso el 22% de jóvenes se han integrado desde actividades enfocadas en emprendimiento desde la FAREM-Estelí.

#### Gráfico 3

*Participación en programas de emprendimiento*

*Universo 23 encuestas*



Nota: elaboración propia con datos basados en instrumento 4

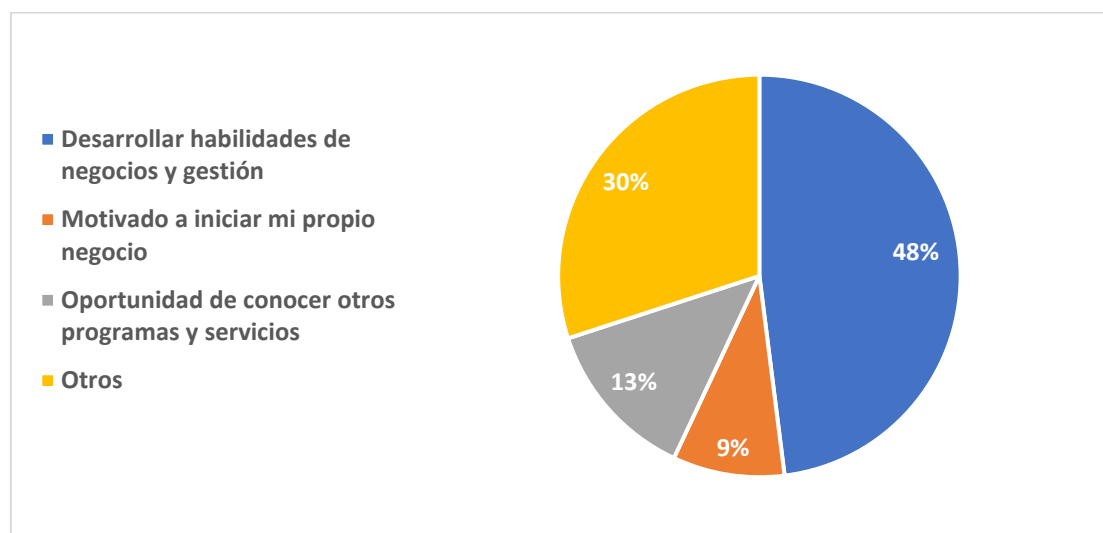
Por otro lado, instituciones como Alcaldía y MEFCCA, han propiciado la participación del 13%, mientras INTUR 9% a igual que participaciones en organismos no gubernamentales. Es destacable, que el 17% de los jóvenes exprese que aún no ha sido participe de los programas de gobierno, sin embargo, existe una gran connotación en este sentido, pues los programas de gobierno no tienen un enfoque directo en el emprendimiento universitario. Por tal razón, es probable que ese porcentaje de estudiantes no haya podido aún ser abordado por un programa sobre emprendimiento.

Si bien es cierto la participación no ha sido extremadamente numerosa, es evidente una consideración positiva respecto al apoyo brindado desde estos programas del estado, y lo que ha representado en utilidad y beneficios su integración en dichos programas.

El gráfico 4 muestra el desarrollar habilidades de negocios y gestión, como el resultado más valorado por los jóvenes llegando al 48%; esto es demostrado desde las temáticas principales incluidas dentro de los programas y proyectos.

**Gráfico 4**

*Los programas de apoyo al emprendimiento me han servido para*  
*Universo 23 encuestas*



Nota: elaboración propia con datos basados en instrumento 4

Entre los temas más destacados, se incluyen educación financiera y gestión de negocio, como ejemplo, el programa Moderniza de INTUR, como lo menciona en entrevista Montenegro (2023), propietaria de la Cafetería *Coffee Lovers*:

*Realice el programa que se llama Moderniza, que es del INTUR; es un programa bonito para los emprendedores, tal vez para mí, ya sabía muchas cosas de las que estaban ahí, pero considero que para alguien que no ha tenido formación es super bueno ese programa. Considero que todos los emprendedores deberían de hacerlo, y además es gratis, solo se necesitan muchas horas de trabajo. Por ejemplo, les hacen realizar descriptores de puestos, que no mucha gente lo hace, yo ya los tenía por los trabajos a los que he estado expuesta.*

Por otro lado, Salgado expresa en entrevista, “en el taller del campamento de emprendedores aprendí la metodología del CANVAS y me gustó porque es una metodología sencilla para mi negocio, para ver costos, gastos y cómo lo puedo mejorar”.

Desde el enfoque institucional una de las aristas más importantes es la multiplicación del conocimiento, reflejado en la capacitación y adquisición de habilidades de negocio, esto permite una reproducción social, como lo indica Durkheim (1976). Por lo tanto, la participación en programas de apoyo al emprendimiento implica una fuente de réplica de los conocimientos y de la cultura emprendedora, donde los emprendedores mismos, se conectan, interaccionan y aprenden sobre nuevas experiencias de cada uno de los partícipes, lo que implica un efecto multiplicador importante.

Por otro lado, el 13% que indica que con su participación han logrado conocer otros programas y servicios, lo que aporta a un posible establecimiento de redes y nuevos mercados. Lo anterior es una característica de conectividad que fortalece el ecosistema de emprendimiento desde las cadenas de producción o comercialización, este acápite se desarrolla más a fondo en el dominio de mercados.

Si bien es cierto, los jóvenes expresan que sí reconocen el apoyo desde dichos programas; únicamente el 9.1% se sintió motivado a iniciar su propio negocio a partir de dichos programas. Esto puede deberse a que los programas no están enfocados en la juventud universitaria con ideas de emprendimiento, sino a emprendimientos ya establecidos que necesitan mejorar su gestión.



Los jóvenes también, destacan el apoyo de las instituciones desde otros ámbitos, sobre todo en el caso de los emprendimientos sociales. Por ejemplo, Centeno, quien posee un emprendimiento social del grupo de teatro Iniciativa Colibrí en el Barrio Oscar Arnulfo Romero de la ciudad de Estelí, expresa:

*El espacio en el que nosotros estamos es un terreno que fue un preescolar comunitario “Gotita de Amor” luego vinieron otras organizaciones gubernamentales a realizar cooperación, y ya es un sitio comunitario. Yo ya veo ahí el sitio comunitario. Hablando a nivel nacional como estamos trabajando en cultura, hemos recibido capacitaciones con el Instituto Nacional de Cultura y ya se nos reconoce como agrupación teatral de Nicaragua. Esto nos incluye en las capacitaciones que queremos recibir y nos invitan a participar en sus festivales y eventos, para nosotros todo ese apoyo es muy significativo (Centeno, 2023).*

En este particular, la estrategia de recreación y esparcimiento, así como la estrategia desde la promoción de las artes y la cultura, ha representado importantes avances en el apoyo a los emprendimientos sociales desde el dominio político. Como lo establece el PNLCPDH “la Política de Patrimonio Cultural, complementaria con el Turismo y con el modelo de Economía Creativa, estará orientada al resguardo y fomento de las tradiciones y de nuevas formas o creaciones, vinculadas con la identidad cultural de nuestro país” (GRUN, 2021, pág. 120). Esto ha permitido, que espacios que antes no eran utilizados, ni aprovechados, como preescolares comunitarios y edificaciones culturales que antes tenían con poca dinámica, hoy en día sean restablecidas y estén al servicio de la población, como lo indican los emprendedores sociales.

La percepción del nivel de desarrollo alcanzado por el ecosistema emprendimiento desde el punto de vista de los emprendedores es importante para remarcar, como perciben su entorno actual para el desarrollo de su actividad. Para lo anterior, se aplicó una escala de Likert, de un conjunto de elementos para cada dominio, obteniendo una puntuación tanto individual como conjunta.

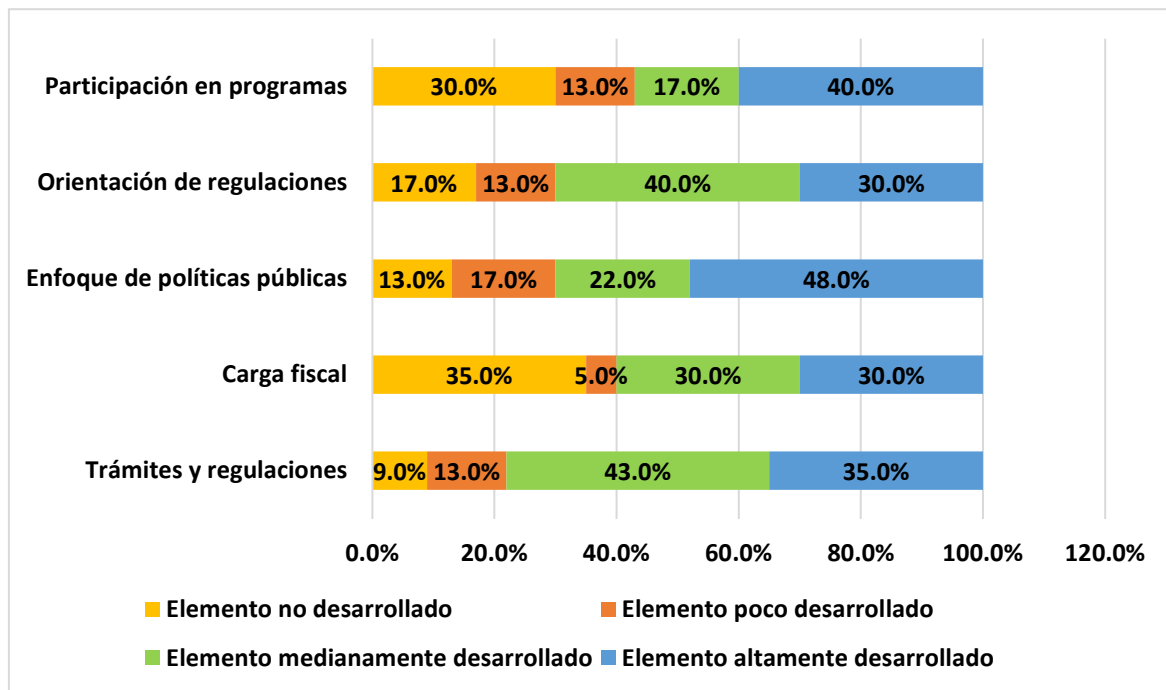
De manera general la percepción del desarrollo del dominio político es calificada en su mayoría entre el nivel medio y alto. Únicamente el 26% considera que el nivel de desarrollo del dominio político es bajo. Por lo tanto, existe un reconocimiento de los avances que se han impulsado desde las políticas públicas y todo el engranaje del estado en su conjunto.

En la valoración individual, los elementos que resaltan con mayor desarrollo es el enfoque de las políticas públicas y la participación en programas; esto implica un liderazgo legítimo del estado con directrices claras y precisas para el fomento del emprendimiento. Los demás elementos como trámites y regulaciones, carga fiscal y orientación en las regulaciones, todas enfocadas en emprendimiento poseen una calificación destacada tanto en nivel altamente desarrollado como en nivel medianamente desarrollado.

**Gráfico 5**

*Percepción de desarrollo de los elementos individuales del dominio político*

*Universo 23 encuestas*



Nota: elaboración propia con datos basados en instrumento 4

Lo anterior, refleja un dominio político que se encamina hacia lo descrito por Isenberg, en su esquema:

El dominio de políticas se refiere a la existencia de instancias tanto públicas como privadas, que conlleven el liderazgo legítimo en el desarrollo del emprendimiento. Dentro del mismo dominio, se plantea la existencia de políticas gubernamentales en apoyo al emprendimiento, que implican un marco de regulación, inversión, financiamiento e investigación que incentiven la actividad emprendedora (Isenberg, 2010).

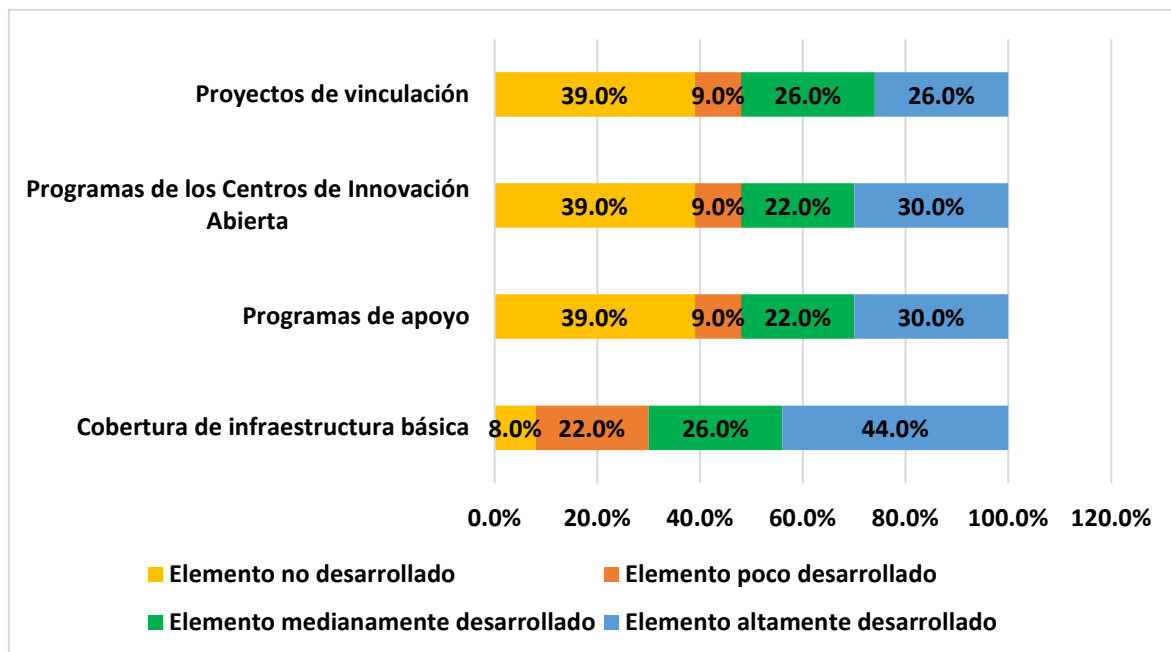
Por supuesto, es palpable la necesidad de mejora en elementos con una percepción de bajo desarrollo, como lo manifiestan con el 35% de el no desarrollo de carga fiscal acorde a iniciativas emprendedoras; y, al 30% de no desarrollo y 13% de poco desarrollo en participación en programas de emprendimiento. Estos elementos deberán ser retomados en la propuesta del modelo de fomento al emprendimiento.

De manera general el dominio de soporte posee una percepción de desarrollo medio, esto permite visualizar elementos que están fortalecido y elementos que se deben continuar mejorando en los próximos años. En el análisis individual del gráfico 6, se percibe el desarrollo que ha tenido la infraestructura enfocada al ecosistema, en este caso, se destaca la infraestructura en educación y tecnología.

**Gráfico 6**

*Nivel de integración y valoración del dominio de soporte*

*Universo 23 encuestas*



Nota: elaboración propia con datos basados en instrumento 4

Existe una división importante de opinión en el desarrollo de los elementos de proyectos de vinculación que se destacan como parte de la triple hélice; programas de apoyo a

emprendedores fuera del aparato gubernamental; y, la participación de los estudiantes dentro de los Centros de Innovación Abierta. Esta división es posible debido a que la encuesta fue aplicada tanto a estudiantes activos como a egresados, y, en este caso los Centros de Innovación son un tanto recientes. Por lo tanto, es importante recalcar que muchas de las políticas y programas adoptadas en el dominio de soporte pertenecen a la implementación del modelo de economía creativa y naranja, por lo cual no han tenido un plazo amplio de actuación.

La participación para los jóvenes en los Centros de Innovación Abierta, ha sido significativa pues, brindan herramientas importantes para el alcance de los emprendimientos. Así lo indica Montenegro en entrevista:

*Mi participación en los cursos (en el Centro de Innovación Abierta) me ha servido de gran manera, ya que el curso donde me certifique de Marketing Digital con Google me dio la identidad y claridad de que podía tener una tienda no solo física si no también virtualidad, donde podía llegar a más personas, supliendo sus necesidades mediante la entrega por servicios de paquetería, rompiendo la distancia (Montenegro, 2023).*

El dominio de soporte, tiene una connotación estratégica en el marco del ecosistema de emprendimiento, y, en cierta forma se encuentra cimentado en la relación de la triple hélice. Bajo esta perspectiva, el sector privado y empresarial posee una participación significativa en el fomento de la vinculación gobierno-universidad-empresa; sin embargo, debe ser uno de los retos para los siguientes períodos de fortalecimiento, pues como fue descrito en su momento, el dominio de soporte está siendo abarcado por el estado y las universidades, con gran ausencia del sector privado. Como lo plantea Isenberg, es necesaria la existencia de organizaciones no gubernamentales y sector privado, fomenten la promoción, capacitación, desarrollo y financiamiento del emprendimiento (Isenberg, 2010).

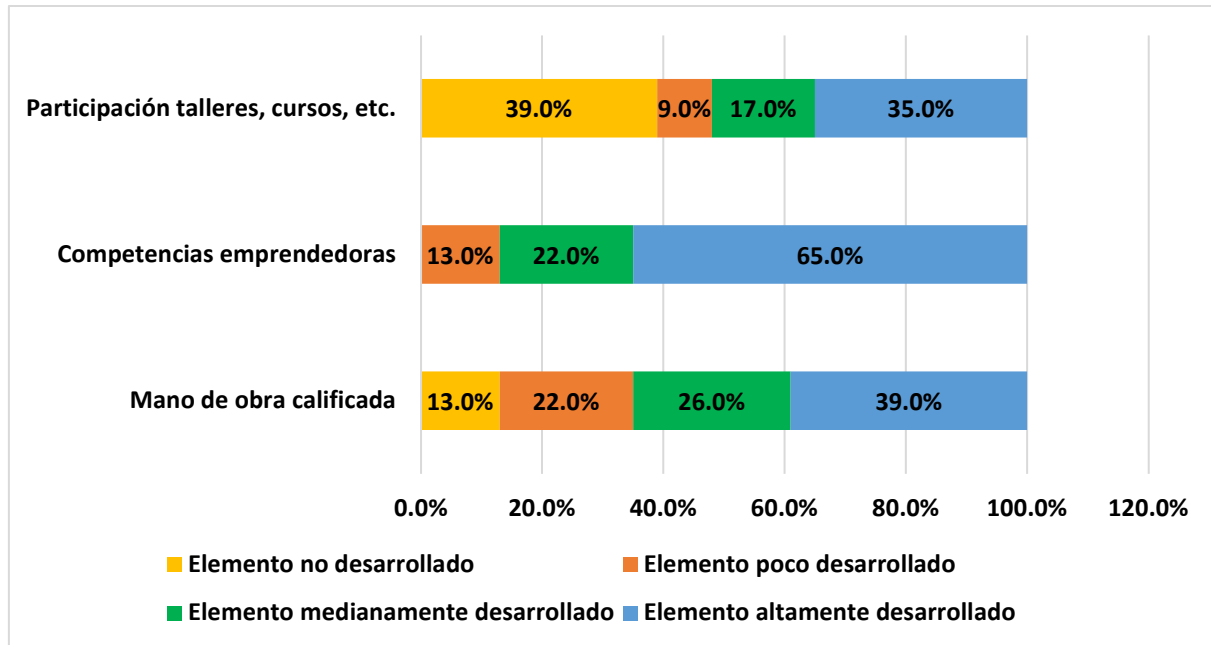
El dominio de recursos humanos, al igual que el anterior, de manera general obtuvo un rango mayor en la categoría de desarrollo medio y alto, con el 48% y 35% respectivamente. Este dominio implica un avance importante en la calificación de la mano de obra disponible a todos los niveles, elemento que se ha desarrollado desde la Comisión Nacional de Educación quienes han reforzado la educación inicial, primaria, secundaria, técnica y superior. Como lo establece Isenberg (2010) las instituciones educativas con sus aportes

desde la formación en grados académicos y su encausamiento a la promoción del emprendimiento desde el desarrollo de sus respectivas competencias.

En el análisis por elementos, el dominio de recursos humanos, posee una gran valoración en el aspecto de competencias emprendedoras, calificadas por el 65% de los encuestados como altamente desarrolladas. En cuanto al porcentaje de mano de obra calificada, en mayor medida se encuentra concentrada en el nivel de alto desarrollo y mediano desarrollo, lo que implica avances acordes a la política de educación actual. Sin embargo, es destacable el 39% de los jóvenes que no están participando en los diversos talleres, capacitaciones y cursos sobre emprendimiento.

**Gráfico 7**

*Percepción de desarrollo de los elementos individuales del dominio de recursos humanos  
Universo 23 encuestas*



Nota: elaboración propia con datos basados en instrumento 4

En este caso, la formación de cursos, capacitaciones, entre otros; la expresan los emprendedores de manera más autodidactas:

*Las capacitaciones he buscado en línea, a veces las veo de TIGO, del MEFCCA si veo que me puede servir y lo puedo aplicar, pero es algo que yo lo busco. Entonces*

*ha sido ser más como autodidacta. Un posgrado de finanzas empresariales, que era más que toda contabilidad, pero me sirvió para mejorar mis finanzas, para llevar todo más ordenado (Dávila B. , 2023).*

Lo anterior, tiene connotaciones importantes en el funcionamiento de la universidad, pues debe considerarse como uno de los obstáculos que han impedido el desarrollo del emprendimiento desde las universidades. Las diferentes estrategias de formación mencionadas anteriormente, no están integrando a la población estudiantil; y, esto puede deberse a que los recursos están siendo brindados hacia fuera, hacia el resto del ecosistema, y no hacia dentro de la universidad. En otras palabras, que los cursos y capacitaciones se brindan desde la universidad, pero tienen como público principal la población emprendedora externa y no la población emprendedora interna, como los estudiantes.

En cuanto al dominio de capital, a pesar de que en el mapeo del ecosistema de emprendimiento realizado cuenta con un registro de numerosas instituciones financieras y bancos; así como que la percepción de los emprendedores considere el dominio con alto y mediano desarrollo, implica aristas importantes en el desarrollo del emprendimiento.

El elemento financiero es un área sensible a las iniciativas emprendedores, debido tanto al costo del dinero como al nivel de riesgo, en que incurre cada emprendedor, independientemente de la etapa de su emprendimiento. Por lo tanto, la accesibilidad a los créditos es una de las aristas de enfoque para el desarrollo de emprendimientos estudiantiles. El dominio como lo define Isenberg incluye a todos los órdenes y agencias de gobierno que apoyan y generan estrategias de fomento y apoyo de emprendedores. (Martínez & Goma, 2019)

El análisis por elementos del dominio, implica una valoración positiva a los créditos ofertados desde las financieras y microfinancieras, como principales facilitadoras de capital a los jóvenes emprendedores.

Sin embargo, las connotaciones referentes al financiamiento se encuentran ampliamente divididas. En el caso de los créditos gubernamentales el 35% lo valora como altamente desarrollado, y en el mismo porcentaje se valora como no desarrollado. El estado en los

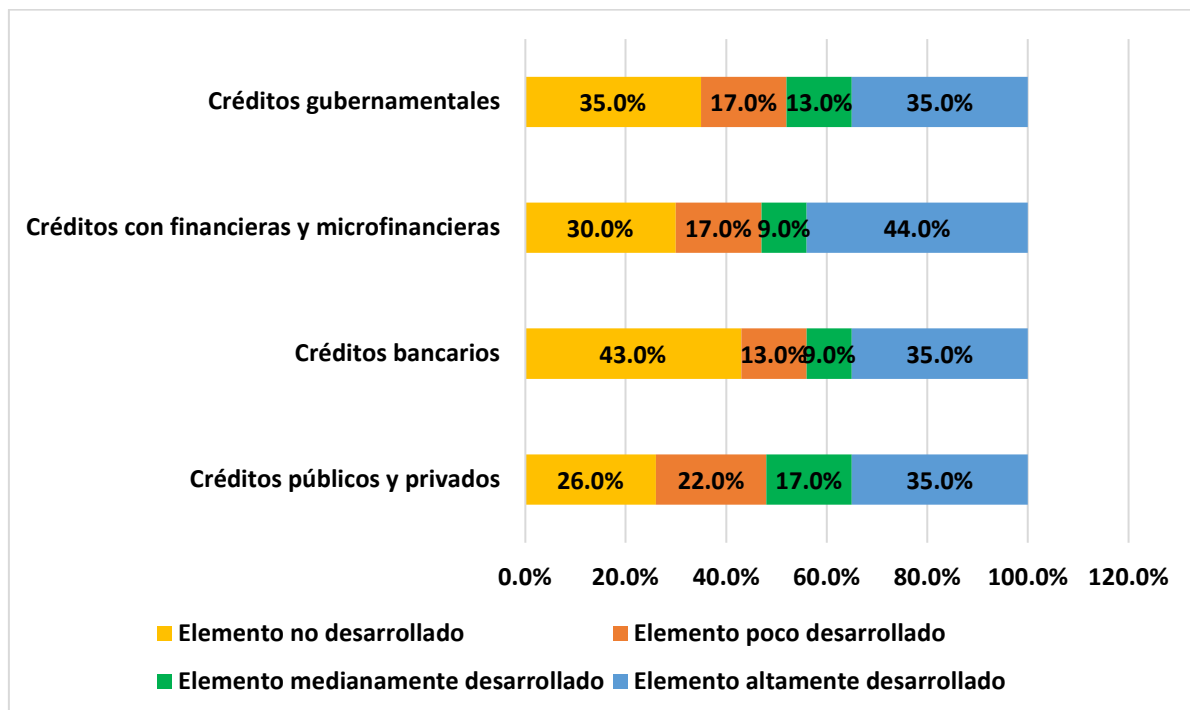
últimos años a través de diversos programas ha implementado créditos solidarios principalmente, a tasas de interés y plazos accesibles; sin embargo, no existe una directriz de éstos, que encausen el financiamiento hacia iniciativas emprendedoras a partir de ideas universitarias. Es importante resaltar, que este tipo de créditos ha estado en mayor medida enfocado en el financiamiento de los sectores productivos.

Por otro lado, se visualiza una división aún más palpable en el caso del crédito bancario, en el cual el 43% que representa la mayoría, lo califica como elemento no desarrollado, frente a un 35% que lo califica como altamente desarrollado. Por supuesto, los créditos bancarios generalmente implican montos mayores de capital y mayores tasas de interés, sin embargo, es necesario que, desde la banca privada, se diseñen o introduzcan, capitales en favor del emprendimiento.

**Gráfico 8**

*Percepción de desarrollo de los elementos individuales del dominio financiero*

*Universo 23 encuestas*



Nota: elaboración propia con datos basados en instrumento 4

En este aspecto, el nicho de capitalización que puede significar el emprendimiento universitario no está siendo explotado aún desde los actores de capitalización del ecosistema. Lo anterior implica la necesidad de crear y adecuar instrumentos financieros que permitan capitalizar iniciativas desde la etapa universitaria, que aporten elementos facilitadores a las iniciativas que aún se encuentren incipientes, y se les preste seguimiento y apoyo en cada etapa empresarial. En otros países, se han diseñado programas para emprendedores, fondos ángeles y fondos semilla, que pueden ser retomados tanto por la parte privada como pública.

El dominio de mercado, es un dominio estratégico, al igual que el dominio de soporte, debido a la dimensión y alcance que brinda a los emprendimientos. Como lo define Isenberg (2010), este dominio implica clientes, red de referencias, canales de distribución, entre otros; que implican el contacto del emprendedor con su mercado meta.

La valoración general del dominio indica en su mayoría un alto desarrollo del mismo, sin embargo, existe un alto porcentaje que considera el nivel de desarrollo bajo. En cuanto al análisis por elementos, las redes de colaboración con otros emprendedores poseen una valoración más alto que las redes con organizaciones o instituciones. Esto implica que se necesita un mayor acercamiento entre los jóvenes emprendedores y las organizaciones e instituciones.

En este caso, al igual que en el mapeo, el trabajo en redes de colaboración o “*networking*” tanto entre emprendedores como con organizaciones e instituciones, es un trabajo aún muy incipiente. Si bien es cierto, un porcentaje que sí ha trabajado estos aspectos, existe un significativo porcentaje que no lo ha realizado ni explorado las ventajas de las redes, asociaciones y colaboración entre emprendimientos. Por ejemplo, Montenegro destaca como en el extranjero aprendió la técnica del *networking*:

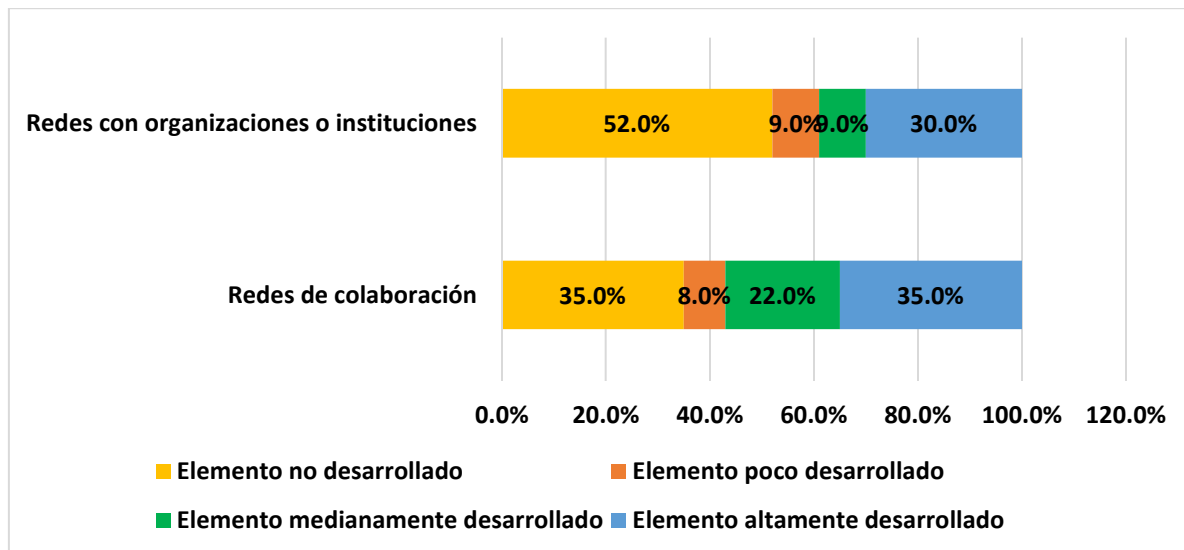
*En Estados Unidos nos enseñaron a hacer el networking, hablar a gente desconocida, y aplicar esas técnicas, aquí en Nicaragua por ejemplo hablarle a un desconocido es como raro, pero allá es lo más normal del mundo, eso lo aprendí allá...y resulta que era catador de café, profesor de barismo y me dijo todo lo que tenía que comprar, estas son las mejores marcas.*



**Gráfico 9**

*Percepción de desarrollo de los elementos individuales del dominio de mercado*

*Universo 23 encuestas*



Nota: elaboración propia con datos basados en instrumento 4

Uno de los modelos de negocio de emprendimiento que han surgido en los últimos años son los colectivos de emprendedores, donde se concentran varios negocios en un solo local. Dávila, propietaria del Colectivo FIDES, explica las ventajas que tiene para ella el funcionamiento de su negocio bajo esa tipología:

*Este tipo de negocio me permite muchas ventajas, por ejemplo, se comparte una clientela más amplia, el costo es bien accesible pues incluye pago de renta, trabajadora, acceso a compras con tarjeta de crédito que son cosas que un pequeño emprendedor no lo va a poder costear solo, así por así. Como propietaria yo minimizo mis costos para mis artículos de venta, y, genero de esa actividad de la renta.*

Respecto al nivel de colaboración con las instituciones, al menos con las gubernamentales, los emprendimientos sociales han estado más directamente relacionados con colaboraciones. Por ejemplo, la proyección es uno de los elementos muy valorados del emprendimiento cultural llamado Ballet Folclórico Flor de Pino, cuyo coreógrafo y fundador Cristopher Salgado detalla en entrevista:

*La Alcaldía municipal, en la parte de la proyección para llevarnos a las actividades y se nos conozca en el territorio. La FAREM- Estelí que nos invita a sus actividades culturales. El INTUR en sus festivales de las algarabías estelianas, doña Leonor delegada de INTUR, que siempre está pendiente de que siempre nos estemos proyectando, contactándonos con*

*las otras delegaciones en los otros departamentos; y de esa manera también obtengamos ayuda monetaria, pues es el INTUR quien más los ha apoyado monetariamente. La Casa de Cultura de Estelí donde realizamos los talleres de danza, las prácticas y todo. Estamos muy agradecidos por todo ese apoyo (Salgado, 2023).*

La participación desde los emprendimientos productivos como el de Montalván con el negocio Cocina Deakachimba, expresa lo clave que ha sido su integración en la red de apoyo:

*Como emprendedor del área de cocina he participado en ferias del MEFCCA como en la Feria de Sabores de Cuaresma representando a Pueblo Nuevo, en la Feria de comidas navideñas, entre las que recuerdo mejor. Esto me ha permitido darme a conocer no sólo en Pueblo Nuevo, sino aquí en Estelí. Incluso hasta he llegado a cocinar para eventos privados a partir de esas participaciones.*

Lo anterior demuestra, lo importante que es la interconexión de cada emprendedor al ecosistema, para el aprovechamiento de oportunidades e intercambio, y para potencializarse entre los emprendimientos mismos. Por lo tanto, el abordaje sistémico debe estar presente en las estrategias de fomento del emprendimiento a todos los niveles.

En cuanto al dominio de cultura, es uno de los dominios con valoración de alto desarrollo por más del 50% de los jóvenes emprendedores. Esto implica un reconocimiento importante de los elementos culturales como ejes direccionados hacia el fomento del emprendimiento. El 57% de los jóvenes emprendedores considera que el dominio de cultura es altamente desarrollado, el 26% siguiente lo considera con desarrollo medio, y sólo el 17% con bajo nivel de desarrollo.

Según la percepción, los emprendedores afirman que existe influencia de las normas sociales y culturales de la localidad en su negocio, y, reconocen la influencia de casos de personas emprendedoras de éxito como influencia directa. Lo que confirma la teoría desde la perspectiva de Angelelli & Prats (2005, pág. 7), “en sociedades con culturas favorables a la empresarialidad es más factible que las personas deseen emprender para ganar reconocimiento social, para ser independientes o para seguir los pasos de otros empresarios a los que admiran”.

Así lo expresa Centeno (2023) en entrevista “*En mi barrio recuerdo la mayoría de madres de familia de mis amigos hacían cosas para vender, algunos le trabajaban a alguien, pero*

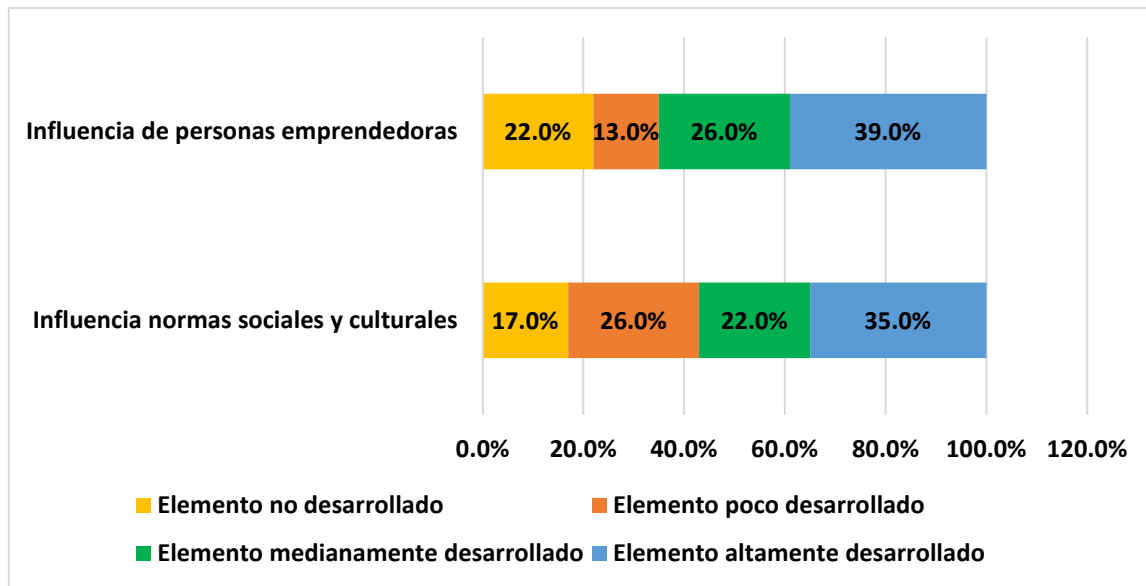
yo recuerdo que la mayoría de madres del barrio hacían alguna cosa algún emprendimiento”. De igual manera, Montenegro describe:

*Puede ser un entorno de barrio, ciudad, país. En el barrio que habitamos es una zona emprendedora porque existe una gran red amplia de personas que no se quedan de brazos cruzados ante la adversidad económica de la vida, contamos con vecinos que venden comidas, café, pan y otros artículos en las fábricas de tabaco, al igual que nos rodean jóvenes que venden sandalias nacionales, elaboran tortillas, aplican uñas acrílicas.*

**Gráfico 10**

*Percepción de influencia de los elementos del dominio de cultura en el emprendedor*

*Universo 23 encuestas*



Nota: elaboración propia con datos basados en instrumento 4

De acuerdo a los ítems propuestos, se realizó un consolidado de valoraciones asignadas según los jóvenes emprendedores para visualizar en conjunto el nivel de desarrollo de cada dominio en el ecosistema de emprendimiento.

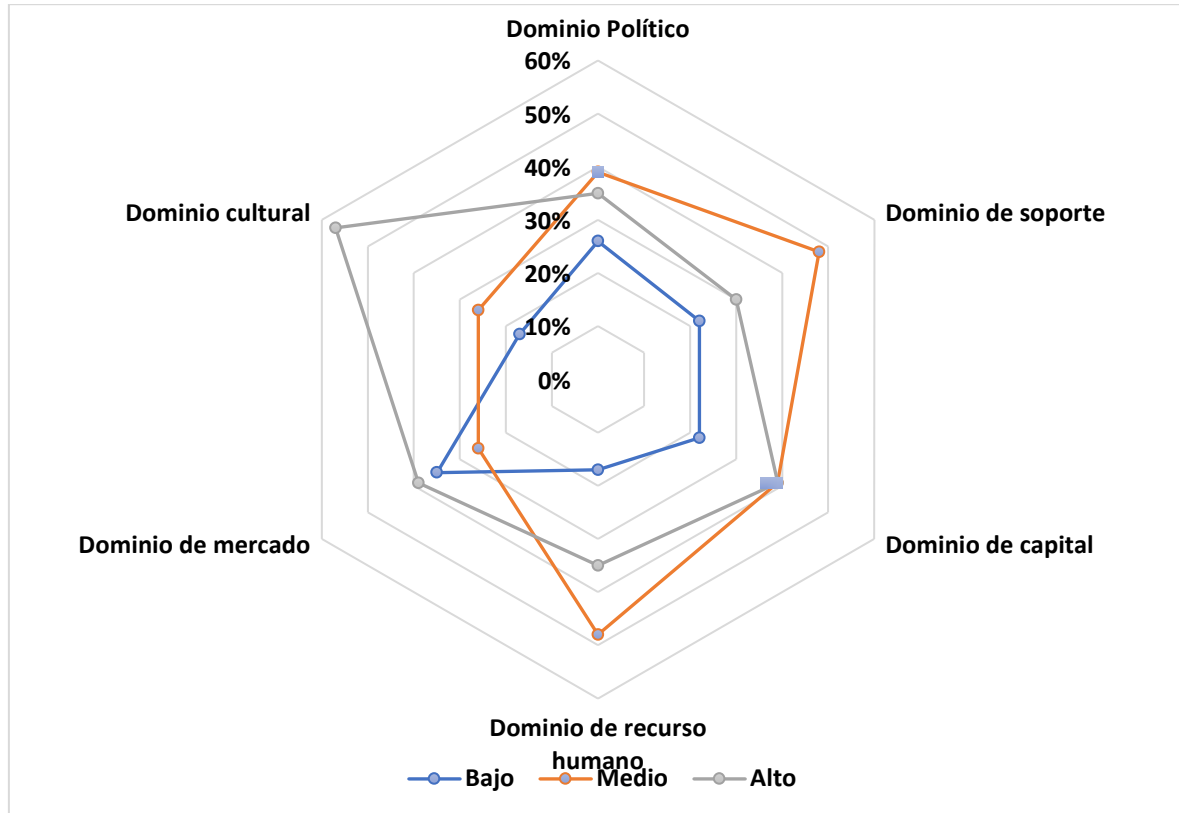
A nivel de consolidado de la percepción y valoración de desarrollo de los jóvenes acerca del ecosistema de emprendimiento, se realizó un análisis gráfico que permite establecer los dominios con mayor y menor valoración. En la categoría de valoración de alto desarrollo se encuentra el dominio cultural, dominio de mercado y dominio de capital. Entre los dominios

con desarrollo medio se visualizan el dominio político, dominio de soporte y dominio de recursos humanos.

**Gráfico 11**

*Nivel de desarrollo del ecosistema de emprendimiento según la percepción de los emprendedores*

*Universo 23 encuestas*



Nota: el gráfico muestra la puntuación promedio de acuerdo a la percepción de los jóvenes emprendedores respecto al nivel de desarrollo de cada uno de los dominios del ecosistema de emprendimiento.

El dominio cultural, destaca como el mejor valorado entre los elementos del ecosistema; esto implica elementos importantes para el establecimiento de la cultura emprendedora desde el enfoque institucional. Existe un reconocimiento importante de los jóvenes en el desarrollo de estos dominios, incluyendo toda la gestión gubernamental que se ha formado y transformado en pro del emprendimiento.

Por otro lado, los dominios de recurso humano y capital, y el dominio de soporte, muestran avances importantes, pues no tienen una valoración baja, pero es evidente que necesitan un mayor impulso. Esto puede deberse a cierta ausencia de la parte privada en la integración del ecosistema de emprendimiento, lo que implica que el dominio de capital tenga ausencia de apoyo financiero desde emprendedores de éxito, y/o empresas que se permitan tomar riesgos con ideas novedosas de inversión.

### **Competencias emprendedoras en los jóvenes universitarios y egresados**

La adquisición de competencias emprendedoras de los jóvenes emprendedores, fue abordada desde la percepción de cada uno de ellos, acerca de nivel de desarrollo en cada una de las áreas.

Los ítems se agruparon en las categorías de orientación al logro, creatividad, flexibilidad, liderazgo, toma de decisiones, empatía, visión de carrera, y construcción de redes empresariales. Las 3 competencias con alto nivel de desarrollo son visión de carrera, toma de decisiones y autoconfianza, con un 74%.

Otras competencias como la empatía con 61% y la construcción de redes con 57%; tanto flexibilidad como creatividad con 52% y finalmente orientación al logro con 48%. En concordancia, Montenegro reconoce algunas competencias adquiridas desde la universidad:

*La universidad me ha proporcionado herramientas adicionales a mi carrera, como la oportunidad de participar en cursos impartidos por la universidad y CARCIP donde encontré la brújula para empezar a andar mi negocio, ahí fomentaron mi creatividad, y la visión de mi negocio.*

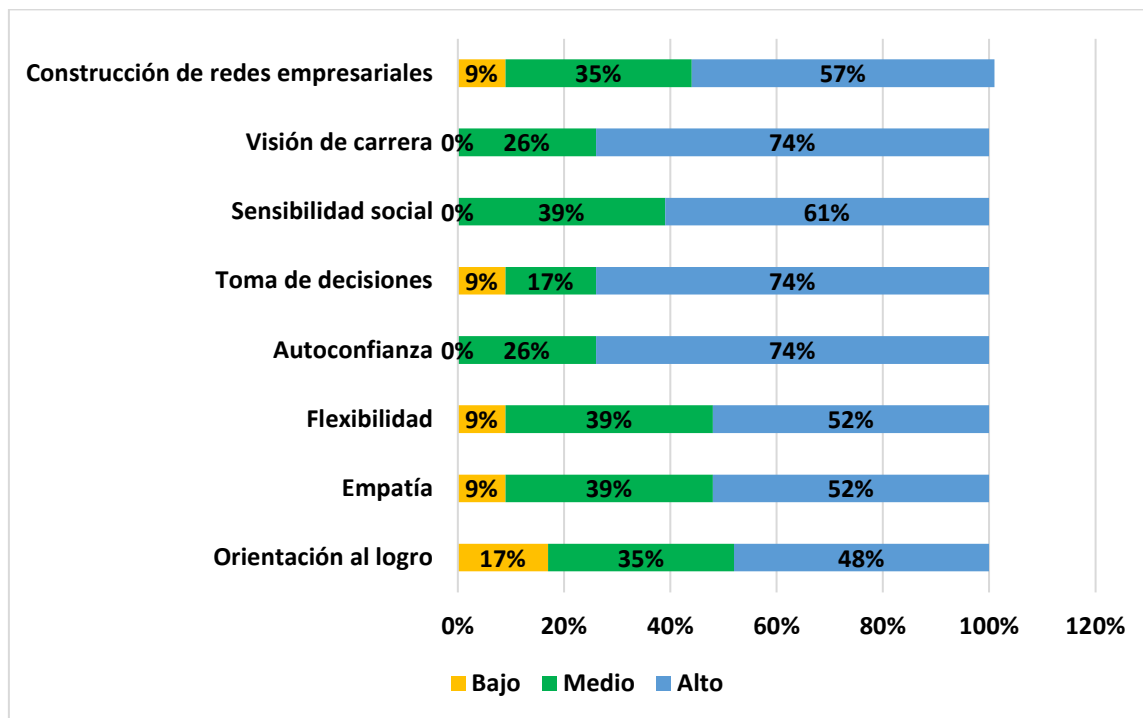
Es importante destacar que la percepción de los jóvenes en su mayoría es de competencias con un alto desarrollo; además que se trata de competencias sumamente importantes que definen al ser emprendedor. Por la similitud de las competencias reconocidas, se retoma a Barba, Jiménez y Martínez (2007, pág. 6), exponen en síntesis las principales características “deseo de independencia, mayor propensión al riesgo, alta necesidad de logro y de competencia, y mayor preferencia por la innovación”.

Los emprendedores universitarios corresponden a las competencias establecidas desde las diversas teorías; por ejemplo: el deseo de independencia es similar con la visión de carrera y toma de decisiones; la alta necesidad de logro con la orientación al logro, la preferencia por la innovación con la flexibilidad y creatividad. Esto brinda una validez importante a los constructos plasmados en la investigación.

**Gráfico 12**

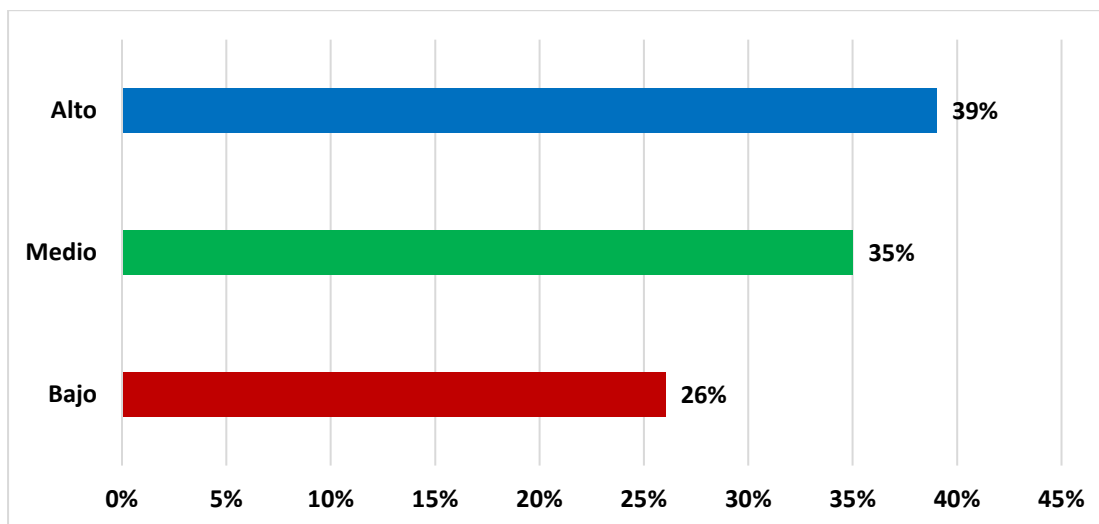
*Detalle de valoración de desarrollo de competencias*

*Universo 23 encuestas*



Nota: elaboración propia con datos basados en instrumento 4

La valoración general, del desarrollo de las competencias emprendedoras como consolidado, dio como resultado un 39% de competencias desarrolladas, de cerca un 35% de competencias con desarrollo medio, y aún un 26% con desarrollo bajo.

**Gráfico 13***Valoración de las competencias emprendedoras consolidado**Universo 23 encuestas*

Nota: elaboración propia con datos basados en instrumento 4

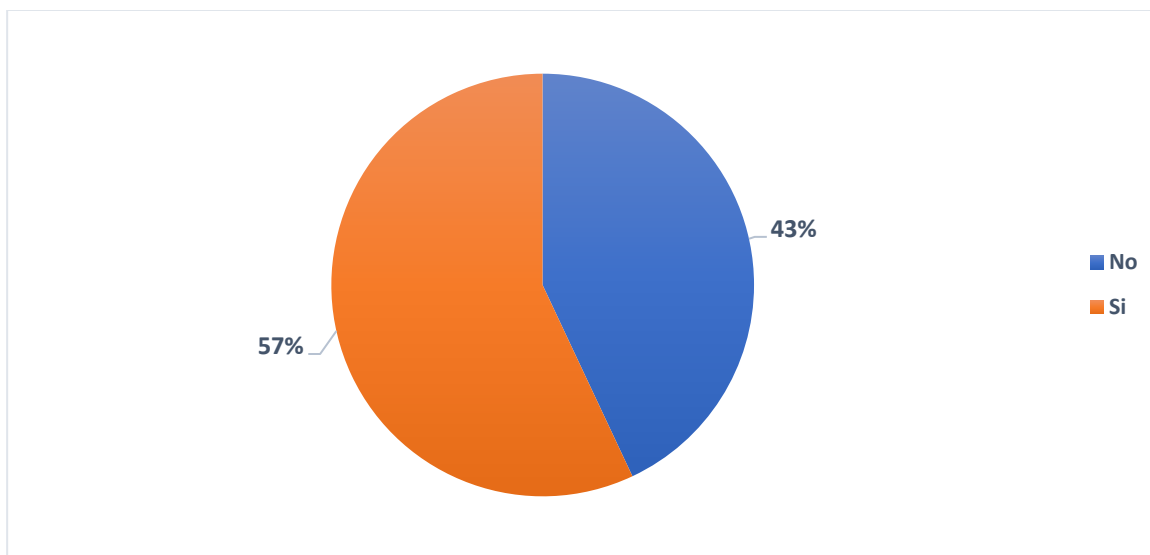
El reconocimiento de competencias emprendedoras adquiridas, es un punto importante desde la óptica institucional de la universidad. De manera positiva se destaca, pues, si bien es cierto la universidad con anterioridad no poseía de manera directa la inclusión de competencias emprendedoras; existe una gran apropiación y capacidad de dichas competencias por parte de los jóvenes universitarios y egresados emprendedores. Lo anterior indica, que los esfuerzos y la mejora continua en este aspecto han rendido frutos importantes.

Al respecto de la consideración sobre la incidencia del ecosistema de emprendimiento en el desarrollo de la cultura emprendedora de los jóvenes universitarios, a lo cual el 57% considera que si, y el 43% restante que no. Lo que indica que, a pesar de la no muy numerosa participación en programas, proyectos y capacitaciones específicos del ecosistema, si se reconoce la influencia de un ecosistema activo que impulsa al emprendimiento desde muchos elementos (ver gráfico 14).

**Gráfico 14**

*Considero que el ecosistema de emprendimiento ha incidido en el desarrollo de mi cultura emprendedora*

*Universo 23 encuestas*



Nota: elaboración propia con datos basados en instrumento 4

### **5.6 Perfil socioeconómico, psicológico y sociológico del joven universitario/egresado emprendedor**

El estudio de la cultura emprendedora de los jóvenes universitarios y egresados emprendedores, contempla la definición de un perfil que refleje las principales características de los mismos, para ser tomadas en cuenta en la construcción del modelo de fomento. Al respecto en este acápite se abordan las características desde las perspectivas económica, psicológica y sociológica, con el fin de esbozar una fotografía aproximada de los jóvenes emprendedores de las ciencias económicas de la FAREM-Estelí.

En primera instancia se realizará una caracterización de los emprendimientos, y posteriormente se desarrolla cada perspectiva.



### 5.6.1 Caracterización de los emprendimientos

La mayor parte de los emprendimientos se encuentran concentrados en el sector servicios con el 56.5%, de los cuales algunos giros de negocio están enfocados a servicios digitales, renta de habitaciones, venta de cosméticos, ropa y servicios de belleza (ver anexo 12).

Por otro lado, el sector industrial posee un 17.4% de los cuales se mencionan cafetería, repostería, diseño y confección de ropa, elaboración de comida, principalmente. El sector artístico y cultural que ha tomado gran auge en los últimos años, representa el 17.4% entre los cuáles se encuentran las clases de danza y teatro. En menor medida el sector primario 8.7% que corresponden a cosecha y venta de plántulas, y un emprendimiento de producción de café.

Las alianzas internas y externas conforman una parte fundamental en cuanto al aprovechamiento de estrategias de venta, organización y volumen de compras, entre otros. Actualmente, la tendencia del modelo de negocios por colectivos o coworking es una de las más fuertes, como lo explica Dávila en entrevista (2023) “*es una manera de ofertar al consumidor varias tiendas en un mismo espacio*”. Este tipo de tendencia se conoce como emprendimiento colectivo, pero únicamente el 30.4% pertenece a emprendimientos en colectivo. La mayor parte de los emprendimientos estudiados son negocios de manera individual, esto se refleja en el 69.6% de los casos (ver anexo 12).

En la misma línea, los emprendimientos actuales de los jóvenes universitarios y graduados en su mayoría no están adscritos a una red de colaboración y/o comercialización entre emprendedores. Sólo el 26.1% pertenece a una red, mientras el 73.9% no aprovecha las ventajas de pertenecer a una red de emprendedores, que fortalezca su mercado. Lo anterior va de la mano, con la falta de desarrollo del “*networking*” señalado en el dominio de mercado. La relevancia de las redes de colaboración se afirma en el planteamiento de Zapata & Neira (2018, pág. 137):

Conocedores de que en las primeras etapas del emprendimiento se requiere tener proximidad una densidad poblacional suficiente para desenvolver el proyecto, es determinante el acceso a grandes mercados, y no por sí mismo, sino porque en el fondo significa proximidad a una economía de aglomeración que permite acceder a generar las redes contacto y colaboración necesarias para desarrollar la iniciativa emprendedora. Se

forman diferentes vínculos con diversos agentes económicos, desde potenciales clientes hasta proveedores estratégicos.

Por lo anterior, una de las aristas de trabajo en materia de emprendimiento debe ser la creación y potencialización de redes de colaboración productivas que permitan escalas y cadenas de valor productivas entre emprendimientos, siendo una estrategia que está siendo aprovechada sólo por una minoría de jóvenes emprendedores.

Por otro lado, los emprendimientos en su mayoría están dirigidos al consumidor final con un 73.9%, sólo el 17.4% se dirige a otras empresas y emprendimientos, y únicamente el 8.7% tiene ambos mercados como destino final. Lo anterior, es una debilidad que puede transformarse desde el punto de vista de la asociatividad para las cadenas entre emprendimientos, sin embargo, es algo que debe ser propiciado desde el correcto manejo del concepto de asociatividad.

En cuanto a la formalización de los negocios, si bien es cierto están administrados por profesionales y/o personas en formación universitaria, la mayor parte de negocios no posee ningún tipo de matrícula y/o registro. El 68.2% afirma que no tiene ningún tipo de matrícula para su negocio, esto implica que aún desde la formación académica no se tiene conciencia de la formalización de los negocios y emprendimientos. Esto implica que la mayor parte de negocios aún función en el sector informal de la economía. Sólo el 17.4% posee matrícula de la Alcaldía de su municipalidad y de la Dirección General de Ingresos (DGI) (ver anexo 12).

En concordancia con lo anterior, la generación de empleo de los emprendimientos en su mayoría está referido al autoempleo, el 56.5% refiere que no hay otros trabajadores además del propietario, es decir, que es el joven emprendedor mismo quien se encarga de todo la organización y atención del emprendimiento. Sin embargo, se muestran otros casos con el 39.1% refiere que hay entre 1 y 5 trabajadores además del propietario, lo que representa un impacto económico mayor al referir el salario de personas adicionales

De manera agregada, el 95.5% de los jóvenes emprendedores poseen emprendimientos por debajo de los 5 trabajadores, es decir, se encuentran en la clasificación de microempresa, según la Ley MiPyme (Ley nº645). Solamente el 4.5% correspondiente a 1 emprendimiento

refirió tener más de 6 trabajadores, siendo el único que podría escalar a la clasificación de pequeña empresa (ver anexo 12).

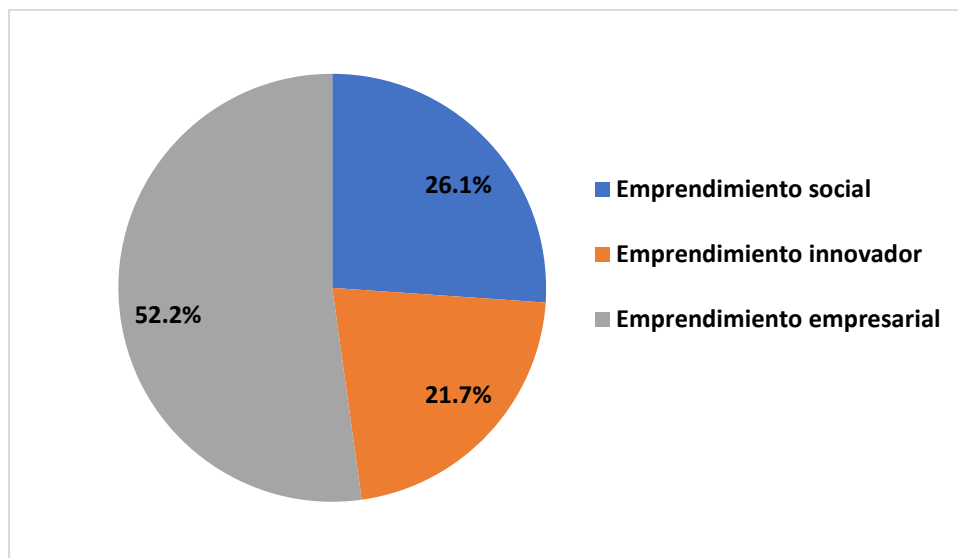
La generación de empleo por medio de los emprendimientos debe ser uno de los objetivos primordiales del ecosistema de emprendimiento. Por lo cual, se hace necesario el apoyo a este tipo de emprendedores, que, a pesar de ser graduados y/o estudiantes universitarios activos no han podido trascender a ser generadores de más empleo. Lo anterior, puede deberse a diversos elementos, no obstante, es una probabilidad que la desconexión de los mismos al ecosistema puede estar impidiendo su crecimiento.

En cuanto al enfoque del emprendimiento, el 52.2% de los emprendedores definen su negocio con enfoque económico que busca la rentabilidad y ganancia económica. Por otro lado, el 26.1% lo define en la categoría de emprendimiento social, debido a que va más allá de las utilidades que pueda generarles, y su propósito es de tipo cultural y artístico.

**Gráfico 15**

*Enfoque del emprendimiento*

*Universo 23 encuestas*



Nota: elaboración propia con datos basados en instrumento 4

El 21.7% considera su emprendimiento como innovador, esto implica, una creación propia, con sus particularidades y una clara característica de diferenciación frente a lo que está en el mercado. Es importante destacar la característica innovadora con la que identifican sus emprendimientos los propietarios, pues la teoría económica percibe la innovación como una característica inherente al emprendimiento. Tal es el caso de Schumpeter quien percibe al emprendedor como una persona extraordinaria que promovía nuevas combinaciones o innovaciones (Castillo A. , 1999, pág. 5); reforzado por Drucker (1985) quien define al emprendedor como empresario innovador ((como se citó en Formichela, 2004, p.13).

La innovación es un elemento clave en los emprendimientos, pues les permite diferenciarse, y generalmente son emprendimientos que marcan tendencia en sus sectores de labor. En este caso, es importante enmarcar que la característica innovadora, generalmente incluye un alto potencial y crecimiento del emprendimiento. Además, que la innovación, no sólo se considera en el producto o servicio que se ofrece, sino en cómo se ofrece, como lo indica Montenegro en entrevista: *“Soy una persona que buscar innovar a pesar que puedo vender el mismo producto que ofertan miles de personas, busco una estrategia creatividad, propia y honesta de llegar al público para convertir a ese público en mis nuevos clientes”*.

### **5.6.2 Perfil socioeconómico de los emprendedores**

Los jóvenes emprendedores participantes en el estudio en su mayoría pertenecen al género femenino en un 81.8%, siendo un porcentaje significativamente amplio al respecto del 18.2% masculino. En este caso la mayor parte del emprendimiento universitario se concentra entonces en el género femenino, lo que indica acertado trabajar el fomento del desde un enfoque de género (ver anexo 12).

El estado civil del 73.9% de los emprendedores es soltero y el 21.7% se encuentra en unión de hecho estable. Esto va de la mano con que el 65.2% indica no tener hijos, sólo el 21.2 posee un hijo, mientras el 8.47% y 4.3% expresan tener dos y tres hijos, respectivamente. Lo que indica que la mayoría no posee responsabilidades en cuanto a manutención y carga monetaria de hijos y/o cónyuge. Una amplia mayoría de emprendedores son del departamento de Estelí, lo que representa el 91.3%; únicamente un emprendimiento se registra en el

departamento de Nueva Segovia y un emprendimiento en el departamento de Jinotega (ver anexo 12).

En el caso de las edades, de acuerdo a la estrategia utilizada de abarcar tanto estudiantes activos como egresados, se utilizaron rangos de edades no tan amplios. Las edades se concentran en dos eslabones, en el rango de 19 y 20 años y en el rango de mayor a 31, ambos con el 30.4%. Seguidos, del rango entre 21 y 23 años con 26.1%, y, por último, el menos representativo entre 24 y 30 años con 13%. Esto indica una integración importante del emprendimiento desde una edad universitaria temprana, lo que va en concordancia con la distribución de años académicos que cursan.

El 52.2% de los encuestados son emprendedores ya egresados universitarios de las carreras de la FAREM-Estelí, lo que implica que son emprendimientos manejados por profesionales, que tienen un plus en cuanto a la formación académica formal. El 26.1% cursan entre primero a tercer año, y sólo el 21.7 % se encuentra cursando el cuarto y quinto año. Lo anterior indica una mayor tendencia de jóvenes emprendedores en los primeros años de las carreras actualmente, lo que podría estudiarse desde la perspectiva del programa AEP en las escuelas secundarias como medida importante en el fomento de la cultura de emprendimiento; y/o de la transformación curricular por competencias que tuvo la UNAN-Managua a partir del año 2020.

La carrera universitaria con mayor representatividad en emprendimiento es Administración de Empresas con 43.5%, luego Ciencia Política y Relaciones Internacionales con 26.1%, Economía con 21.7% mientras Banca y Finanzas, y, Contaduría Pública con el 4.3% que equivale a un solo estudiante emprendedor, respectivamente (ver anexo 12).

En cuanto a las carreras mencionadas la licenciatura en administración de empresas posee un amplio perfil sobre administración de negocios, y, en determinadas asignaturas trabajan elementos relacionados al emprendimiento como planes de negocios y/o eventos con temáticas sobre emprendimiento. Por otro lado, los estudiantes de Ciencia Política, si bien es cierto no tienen un componente administrativo como tal dentro de la malla curricular de la

carrera, manifiestan que la falta de oportunidades para insertarse en el campo laboral, los animó a emprender, como lo expresa Montenegro S. en entrevista:

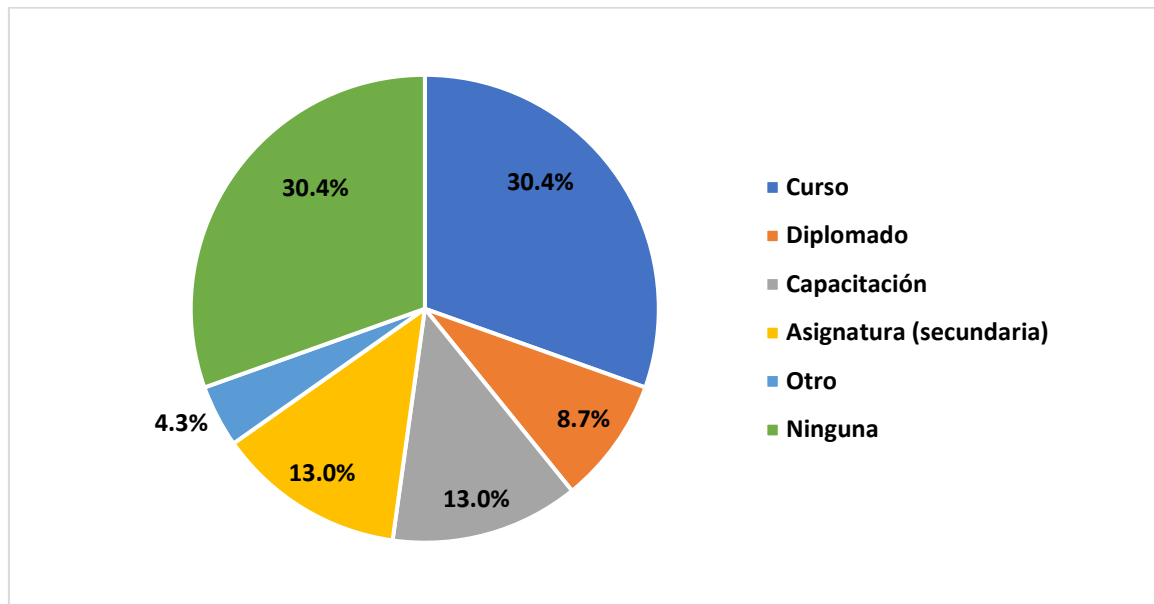
*Antes de mi emprendimiento nunca trabaje con otro empleador, pero creo que eso me motivo a convertirme en mi propia jefa, ya que debido a mi edad y falta de experiencia no había tenido la oportunidad de insertarme en el campo laboral.*

Los emprendedores expresan que su formación adicional en emprendimiento ha conestado de participación en modalidad de cursos con 30.4%, seguido de capacitación con el 13%. La asignatura de secundaria (AEP) únicamente representa el 13% de formación adicional, esto refleja un porcentaje bajo de reconocimiento de la secundaria como formador del emprendimiento en los jóvenes; esto como alusión al encadenamiento de los subsistemas de educación, quienes ha realizado importantes esfuerzos por cambiar la mentalidad desde la etapa secundaria.

**Gráfico 16**

*Formación adicional en emprendimiento*

*Universo 23 encuestas*



Nota: elaboración propia con datos basados en instrumento 4

El 8.7% refiere haber participado en un diplomado lo que implica un proceso más estructurado de formación. Sin embargo, es destacado que el 30.4% expresa que no ha

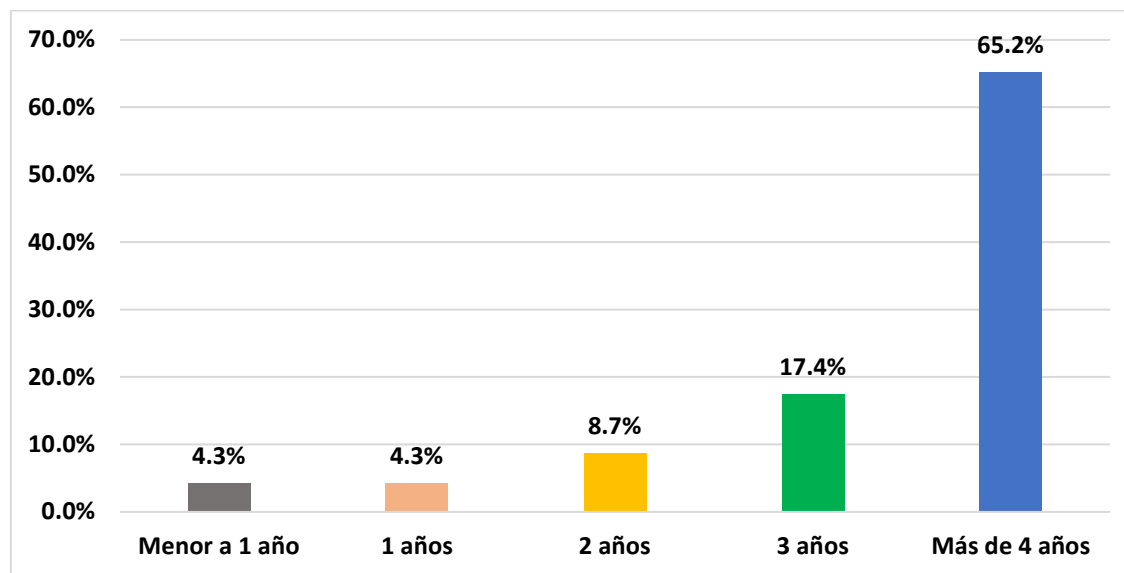
participado en ningún tipo de formación adicional en emprendimiento lo que indica que este porcentaje es el grupo de jóvenes emprendedores que no se ha integrado de una manera activa a los procesos que se están generando desde el ecosistema de emprendimiento.

Actualmente, los emprendedores refieren como su principal trabajo el emprendimiento propio con un 52.2%; mientras un 26.1% indica que tiene un trabajo asalariado de tiempo completo y su emprendimiento es una actividad complementaria. En menor medida, un 13% indica que trabaja como parte de un emprendimiento familiar, y sólo el 8.7% refiere un trabajo asalariado de medio tiempo.

**Gráfico 17**

*Experiencia emprendedora de los jóvenes universitarios y egresados en años*

*Universo 23 encuestas*



Nota: elaboración propia con datos basados en instrumento 4

A pesar de la juventud y las edades tempranas de la mayor parte de los jóvenes emprendedores, la mayor parte de ellos posee más de 4 años de experiencia, esto se refleja en un 65.2%. por otro lado, los emprendedores con 2 o 3 años de experiencia representan el 8.7% y 17.4% respectivamente.

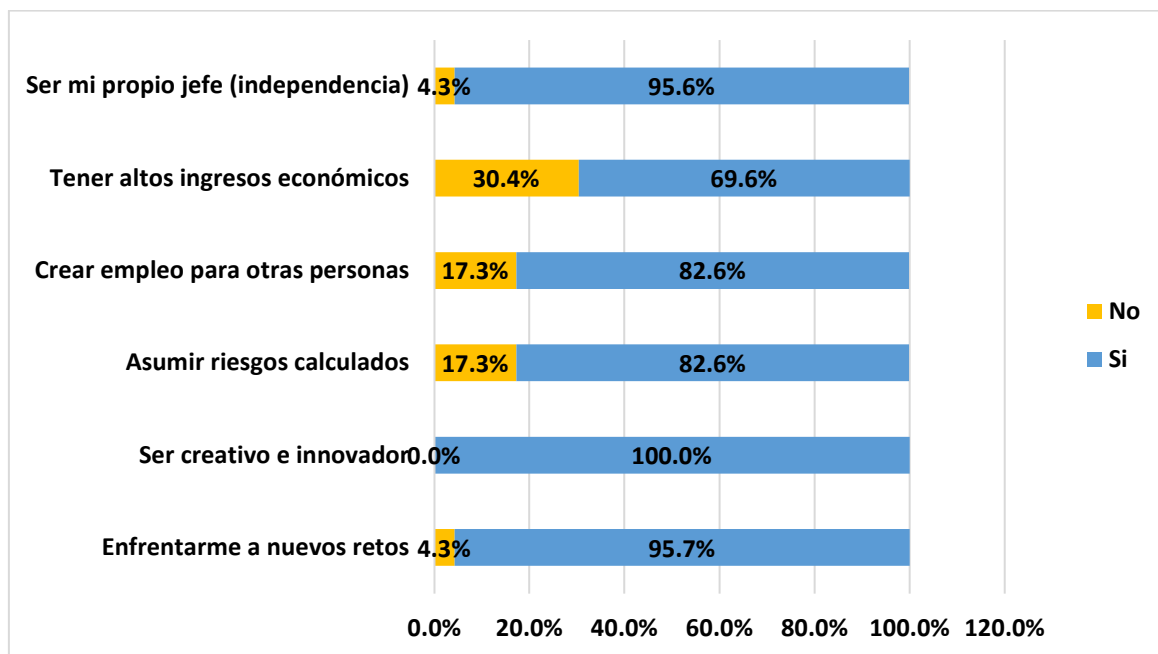
### 5.6.3 Perfil de personalidad/psicológico del emprendedor

En palabras de Carlant (1988) “el emprendedor es un individuo con necesidades de cumplimiento, independencia, gusto por el riesgo y sentimiento por controlar su destino”. Al respecto, el 100% de los jóvenes se reconocen a sí mismos como sujetos emprendedores; y, en la misma línea, se les solicitó que calificaran una serie de afirmaciones que definen a la persona emprendedora, desde aristas como enfrentarse a nuevos retos, ser su propio jefe, y, ser creativo e innovador, entre otras, presentadas a continuación.

#### Gráfico 18

*Ser emprendedor para mí es*

*Universo 23 encuestas*



Nota: elaboración propia con datos basados en instrumento 4

Los jóvenes emprendedores refieren “ser creativo e innovador” como la característica que mejor define su ser emprendedor. Reconocen en las entrevistas que la innovación es lo que les da el plus hacia la diferenciación, como lo refiere Dávila (2023) “la innovación viene de saber que tenes que marcar la diferencia, ser estratégico”. Por otro lado, Salgado (2023)



opina “*la innovación es la creación que hago en el vestuario, en la creatividad coreográfica, lo que me da más alcance*”.

El enfrentamiento a nuevos retos es la característica con segundo mayor porcentaje con un 95.7%, lo que hace alusión a la teoría J. Timmons (1989):

El emprendimiento significa tomar acciones humanas, creativas para construir algo de valor a partir de prácticamente nada. Es la búsqueda insistente de la oportunidad independientemente de los recursos disponibles o de la carencia de estos. Requiere una visión y la pasión y el compromiso para guiar a otros en la persecución de dicha visión. También requiere la disposición de tomar riesgos calculados. (como se citó en Hidalgo, 2014, pág. 47)

Los nuevos retos que incluye el emprender, muchas veces implica aprender en el camino, como lo expresa Dávila (2023) en entrevista:

*Se deben tomar nuevos retos, por ejemplo, yo también emprendí en una cosa que nada tenía que ver con mi carrera, diseño y elaboración de muebles, yo no sabía tomar una medida, nada de materiales, lo fui aprendiendo en el camino.*

Como la tercera característica con mayor valoración con un 95.6% de consenso, expresaron que el “ser su propio jefe”, les define como emprendedores. De acuerdo con las entrevistas, la mayoría afirma ser sus propios jefes y administrar su tiempo, como una de las principales características de su personalidad emprendedora, y también es parte de sus motivos para emprender. En el caso de Centeno (2023), comparte en entrevista: “*yo no le quería trabajar a nadie, yo no quería ser esclava del tiempo de otras personas, porque siento que ahí me cortan las alas de mi creatividad*”. Así mismo, Montenegro plantea “*trabajar desde mi casa adecuando mis propios horarios laborales, donde yo pueda ser mi jefa, donde pueda contar con un ambiente laboral sano y positivo*”.

Las características de asumir riesgos calculados y crear empleos para otras personas, fueron aceptadas por el 82.6% de los jóvenes emprendedores. De las características presentadas, la de menor denominación fue tener altos ingresos económicos, con un 69.6% de consenso, que, si bien es la mayoría, tiene un importante porcentaje de 30.4% de jóvenes que no están de acuerdo con dicha característica, es decir, que no forma parte del consenso sobre lo que define al emprendedor.

Uno de los análisis más importantes es la motivación de emprender. Esta es importante desde el análisis motivacional que se realizan en las teorías de personalidad, pues el emprendedor está concebido como un sujeto que va más allá de la motivación económica, es decir una motivación personal. Se retoma a Marulanda, Montoya y Vélez (2014) quienes identifican en la teoría de McClelland su principal hallazgo como “la necesidad de logro es lo que realmente motiva al individuo a convertirse en emprendedor”.

Como lo expresa Cristel (2023) “La motivación no sólo es el dinero, sino sobre todo el estilo de vida que quería construir para mi familia, mi hija, no tener una vida de rutina”.

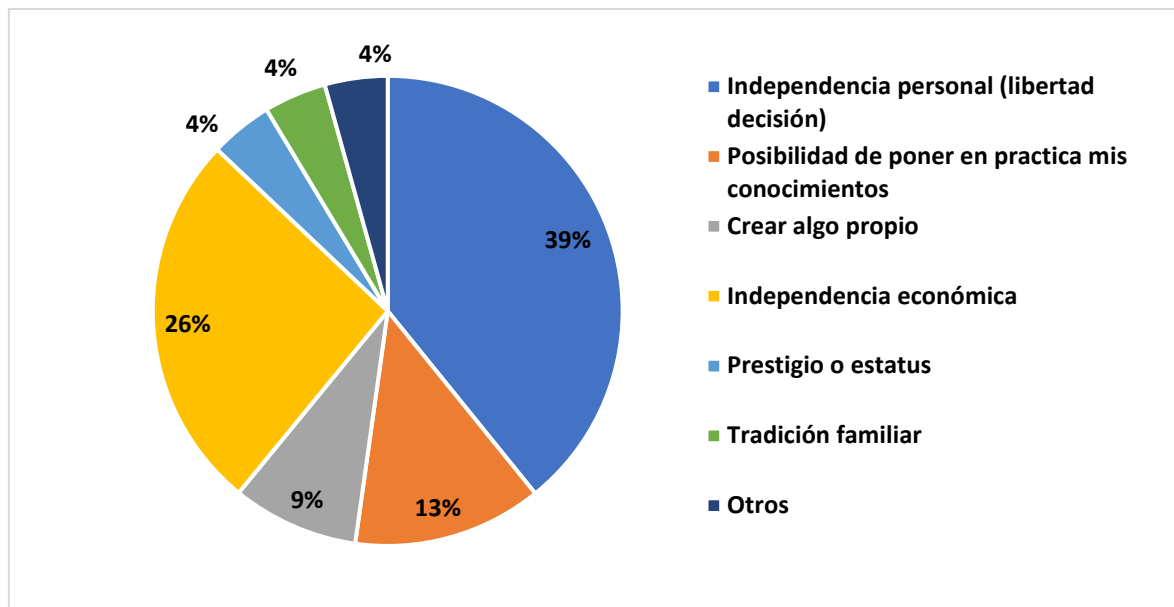
Dávila (2023), opina:

*Yo de todos mis trabajos el emprender es el que me genera más dinero, además tengo libertad de tiempo puedo estar con mis hijos si lo necesitan; para mí, ventajas son esas, sobre todo, estar con mi familia y organizar mi tiempo a como mejor me parezca.*

**Gráfico 19**

*Motivación para emprender*

*Universo 23 encuestas*



Nota: elaboración propia con datos basados en instrumento 4

En este caso, la independencia personal entendida desde la libertad de decisión es la motivación más representativa con el 39%, seguida de la independencia económica con el 26% y de la posibilidad de poner en práctica los conocimientos adquiridos con el 13%. Al respecto, la independencia personal, se relaciona mucho con la definición de “ser su propio jefe” expuesta en el gráfico 29 como una de las afirmaciones con mayor consenso. Además, valida la definición de Carlant (1988) quien destaca el sentimiento del emprendedor por controlar su destino, y decidir sobre sí mismo.

Lo anterior toma fuerza, con la autovaloración de atributos personales orientados al emprendimiento, definidos en desde enunciados relacionados a cada categoría. En este caso se retoman los atributos personales, definidos por Varela como: “Un conjunto de atributos (motivaciones, actitudes, valores, autoconceptos, conocimientos y habilidades) de una persona que se manifiestan en comportamientos que son definibles, observables y medibles y están causalmente vinculados con un desempeño superior en la acción empresarial” (como se citó en Lanzas, Lanzas, & Lanzas, 2009, pág. 271)

Desde el punto de vista personal de cada uno de los emprendedores, la autovaloración de sus atributos propios, se enfocaron en 3 categorías principales: orientación emprendedora, innovación y anticipación. En la categoría de orientación emprendedora, el atributo personal con mayor valoración fue la facilidad de comunicación y la predisposición a asumir riesgos, con 87% y 85% respectivamente. En cuanto a la facilidad para la comunicación con otras personas, Dávila (2023) expresa *“una de mis características es que hablo mucho, creo que al final la paciencia, trato de escuchar las necesidades del cliente, soy creativa, me gusta la diferenciación”*.

En cuanto al riesgo, es uno de los atributos constantes en las teorías sobre emprendimiento, como en la teoría económica pionera de Richard Cantillon, donde define al emprendedor como el individuo que asume riesgos en condiciones de incertidumbre (Rodríguez A. , 2009).

Por otro lado, el atributo de autoconfianza en sus propias capacidades, con 78%, es el tercer atributo con mayor desarrollo reconocido por los jóvenes emprendedores; esto se

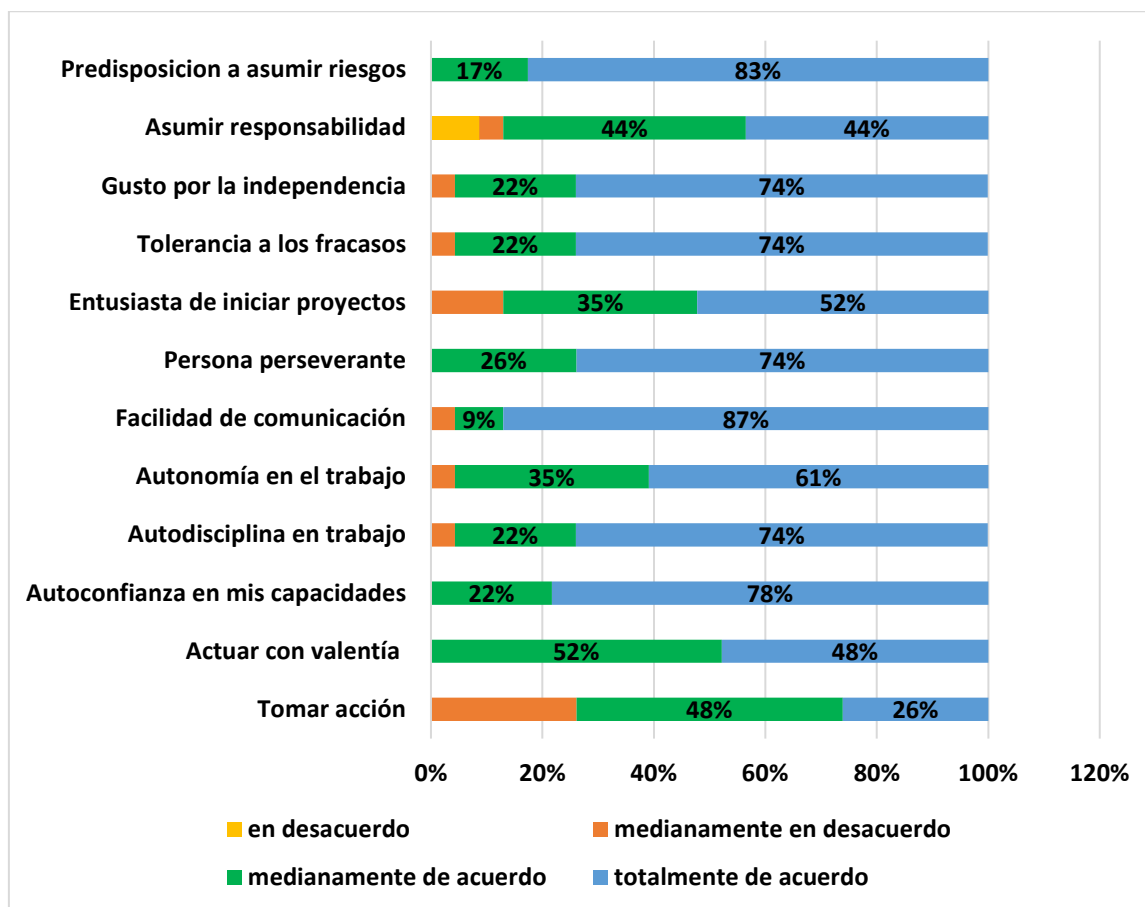
relaciona con un sentimiento de poder y liderazgo interno que desarrolla cada individuo emprendedor. Como lo expresa Montenegro S., en entrevista:

*Si me considero una persona con autoconfianza, es decir, líder, considero que los aspectos que me hacen autoconocerme como una lideresa es darle valor e importancia a cada persona de mi entorno. Realmente al emprender me sentí independiente y capaz de lograr muchas cosas. Además considero que somos seres de luz, sociales, que necesitamos o funcionamos gracias al trabajo en equipo, un verdadero líder no se cree el jefe, es aquel que se siente como uno más del equipo, potencia y guía las mejores cualidades y habilidades de cada integrante del grupo.*

**Gráfico 20**

*Atributos personales en la categoría orientación emprendedora*

*Universo 23 encuestas*



Nota: elaboración propia con datos basados en instrumento 4

En este particular, se valida la teoría de Jean Baptiste Say, quien afirma que el emprendedor es un individuo líder, previsor, tomador de riesgos y evaluador de proyectos, y que moviliza recursos desde una zona de bajo rendimiento a una de alta productividad (Formichella, 2004).

En la misma línea el gusto por la independencia, la tolerancia a los fracasos, y, la autodisciplina en el trabajo, son 3 de los atributos con el 74%. Esto implica una importante cultura de trabajo del individuo emprendedor. La independencia, es una constante en el perfil del emprendedor, pues se encuentra ampliamente valorada tanto en la definición de emprendedor como en la motivación y los atributos (ver gráfico 29 y 30). La autodisciplina en el trabajo, es un atributo relacionado hacia el compromiso, lo que indica un sentido de perseverancia y continuo empuje hacia sus propias metas.

Entre los atributos de la categoría de orientación emprendedora, los que no poseen un consenso el asumir responsabilidad, iniciar proyectos y el tomar acción; esto implica una iniciativa y proactividad un tanto baja en los atributos auto reconocidos entre los jóvenes. En este particular, se debe hacer énfasis en la proacción y la toma acción, en las ideas de emprendimiento. De manera general, es posible que, aunque se tenga una muy buena idea de emprendimiento, el joven no se dé a la tarea de emprender por falta de iniciativa; es ahí donde las oportunidades deben estar a su alcance para lograr despertar esa proactividad.

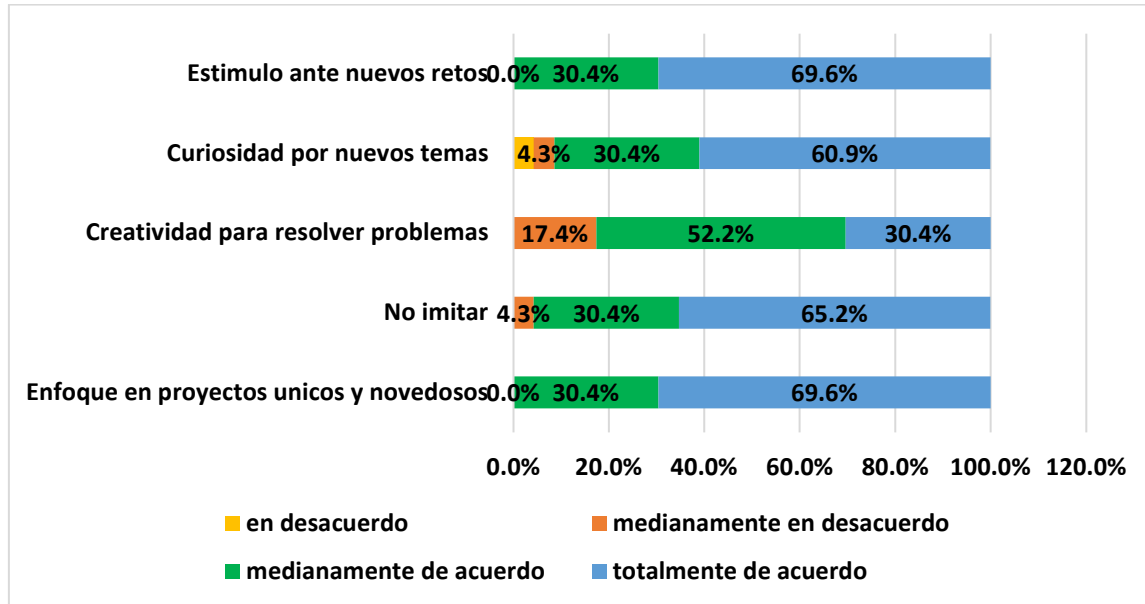
En la categoría de atributos enfocados en la innovación, se refieren atributos relacionados a la constante creatividad, curiosidad e impulso por nuevos retos. Al respecto, el estímulo ante nuevos retos y los proyectos únicos y novedosos, son los atributos con mayor consenso, con un 69.6%, seguido de no imitar con 65.2% y curiosidad por nuevos temas con 60.9%. Es de vital importancia, destacar la importancia que le da el emprendedor a la originalidad y a la novedad como parte propia de su personalidad.

En concordancia, Sarahí Montenegro destaca como sus principales características emprendedoras “*la creatividad, la persistencia, el respeto, la disciplina, la pasión y la innovación*”. Por su parte Salgado (2023) aporta “*amable, dispuesto e innovador*”; cualidades que van de la mano con las referidas tanto en las encuestas y la teoría.

**Gráfico 21**

*Atributos personales en la categoría de innovación*

*Universo 23 encuestas*



Nota: elaboración propia con datos basados en instrumento 4

La innovación en el emprendimiento es una de las características que se han presentado como parte singular del individuo emprendedor, desde la conceptualización de Schumpeter, quien define al emprendedor como “extraordinario”, “promotor de nuevas combinaciones o innovaciones” (Suárez & Vásquez, 2015, pág. 885). Como lo plantea Montenegro (2023):

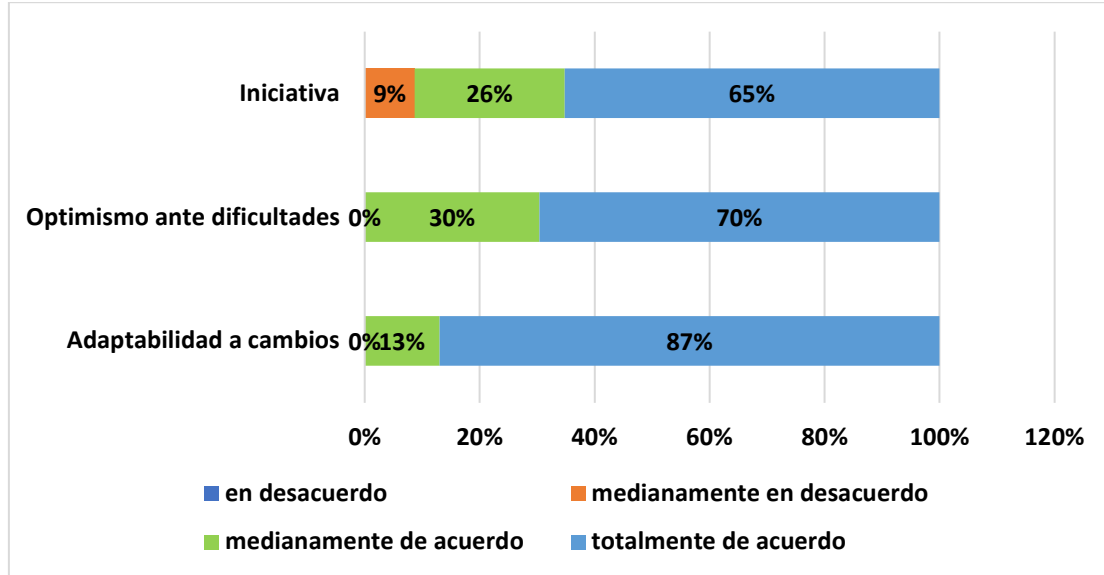
*La creatividad soy una persona que buscar innovar a pesar que puedo vender el mismo producto que ofertan miles de personas, busco una estrategia creatividad, propia y honesta de llegar al público para convertir a ese público en mis nuevos clientes.*

En cuanto a los atributos personales enfocados en la categoría de anticipación, el atributo con mayor consenso es la adaptabilidad a cambios con 87%, esto refleja la flexibilidad del emprendedor, que se relaciona con la transformación de obstáculos hacia nuevas oportunidades. Lo anterior se evidencia, en el 70% de valoración acerca del optimismo ante dificultades, que va de la mano con lo representado en el gráfico 32 sobre los nuevos retos.

**Gráfico 22**

*Atributos personales en la categoría de anticipación*

*Universo 23 encuestas*



Nota: elaboración propia con datos basados en instrumento 4

El atributo acerca del grado de anticipación puede verse desde la óptica de la visualización a futuro, enfocado en la planificación y organización para lograr las metas futuras, como lo afirma Montenegro C., (2023):

*Yo todo lo planifiqué en el plan de negocios, recuerdo que empezamos concursos de cocina, con el recetario el diagrama de GANT, cuanto tiempo nos iba a costar hacer todas las actividades, desde lo más tonto como comprar cristalería, hacer diseño de menú e impresión, diseño de uniforme y elaboración, ahí la tengo todavía esa tabla, el anuncio para la apertura, la manta, yo apliqué todito lo que pude, lo que yo sabía, la cuña radial, cuáles eran los radios, cuanto iba a ser el presupuesto por cada cosa, cuáles eran los equipos que iba a comprar, cuanto me costaban, cuando iba a ser la fecha de entrega de esos equipos; también el proceso de contratación, desde las entrevistas y todo; luego cuando lo tuve en mis manos decía, lo hacemos o no lo hacemos.*

Por otro lado, el optimismo ante la adversidad, puede demostrarse desde el contexto de la resiliencia, muy aplicada en los contextos por lo que ha atravesado el país, tanto en el intento de golpe de estado en Nicaragua en 2018, como la situación de pandemia del COVID-19, pues ambos representaron para los emprendedores retos mayúsculos.

*Si tuvimos muchísimo miedo, estuvimos a punto de cerrar... recuerdo que en algún momento pensábamos en el delivery, pero no nos decidíamos, y al día siguiente de la*

*pandemia yo ya tenía moto, hay cosas que al emprendedor lo hacen tomar acción ya, o ya o te morís (Montenegro C. , 2023).*

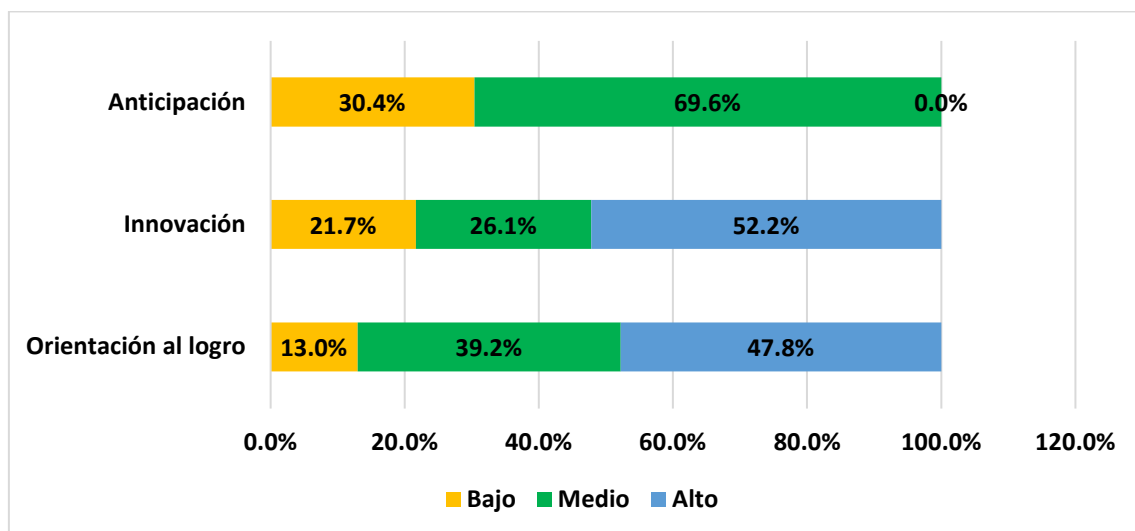
En cuanto al atributo de iniciativa, aunque en su mayoría se califica de manera alta con 65%, en comparación con las otras dos subcategorías es el de menor desarrollo. Lo anterior, trae a colación, elementos por trabajar aún latentes, retomando la categoría de orientación emprendedora, se relaciona con los niveles bajos reflejados en la toma de acción y la iniciativa de nuevos proyectos.

Se realizó un consolidado de las tres categorías referentes a atributos personales, de las cuales la que posee mayor valoración como parte de los atributos de los jóvenes emprendedores es la innovación con 52.2%, seguida muy de cerca de la orientación emprendedora con 47.8%. Se refleja una apropiación significativa de los jóvenes emprendedores acerca de dichos atributos con alto nivel de desarrollo; sin embargo, existen elementos que trabajar en ambas categorías. Por otro lado, la categoría de anticipación se encuentra en una valoración media, que si bien es cierto es muy amplia con el 69.6%, es el área que posee mayor debilidad entre los atributos referidos en el estudio.

**Gráfico 23**

*Valoración general de las categorías de atributos personales*

*Universo 23 encuestas*



Nota: elaboración propia con datos basados en instrumento 4



#### 5.6.4 Perfil cultural y sociológico

En la teoría sociológica, el emprendimiento parte de las redes sociales (físicas) y tradición familiar donde se inculcan valores dominantes, así como la existencia de un “*role model*” emprendedor que sea el ejemplo a seguir del joven emprendedor, como un modelo de vida al que aspira; siendo una de las influencias más importantes para su impulso hacia el emprendimiento.

En el caso de los jóvenes universitarios un 44% valida parcialmente la teoría desde el ejemplo de padres emprendedores, como lo establece Angelelli & Prats:

La existencia de redes sociales (amigos, familia), institucionales (asociaciones empresarias, instituciones de conocimiento superior, agencias de desarrollo, etc.) y comerciales (proveedores, clientes) puede impulsar el proceso emprendedor, por ejemplo, facilitando el acceso a los recursos necesarios para emprender, al apoyo para resolver problemas y a la información sobre oportunidades (2005, pág. 8).

Montenegro C., expresa que desde su niñez recuerda el sentimiento emprendedor de su padre relacionado a la superación y la disciplina; esto implica una influencia desde el hábito del padre hacia la hija, como ejemplo y modelo. Lo anterior, se relaciona con la teoría de Bourdieu “el *habitus*” el cual integra en los sujetos dentro de un campo, las normas, la disciplina y las conductas que se interiorizan y se repiten de manera espontánea o natural, en la medida en que son aprehendidas. (Fortich & Moreno, 2012, pág. 53):

*Mi papa creció en una familia super pobre, pero tenía una capacidad inmensa de salir adelante, unos deseos de superación, tiene una disciplina militar hasta el día de hoy... Mi papa empezó cuando mi abuelito le vendió una vaca y él empezó a dejar que tuviera terneros, se fue reproduciendo y reproduciendo, hasta que con sus ganancias logró comprar su finca; siempre nos inculcó esas ganas de que podemos superarnos y la excelencia en todo (Montenegro C. , 2023).*

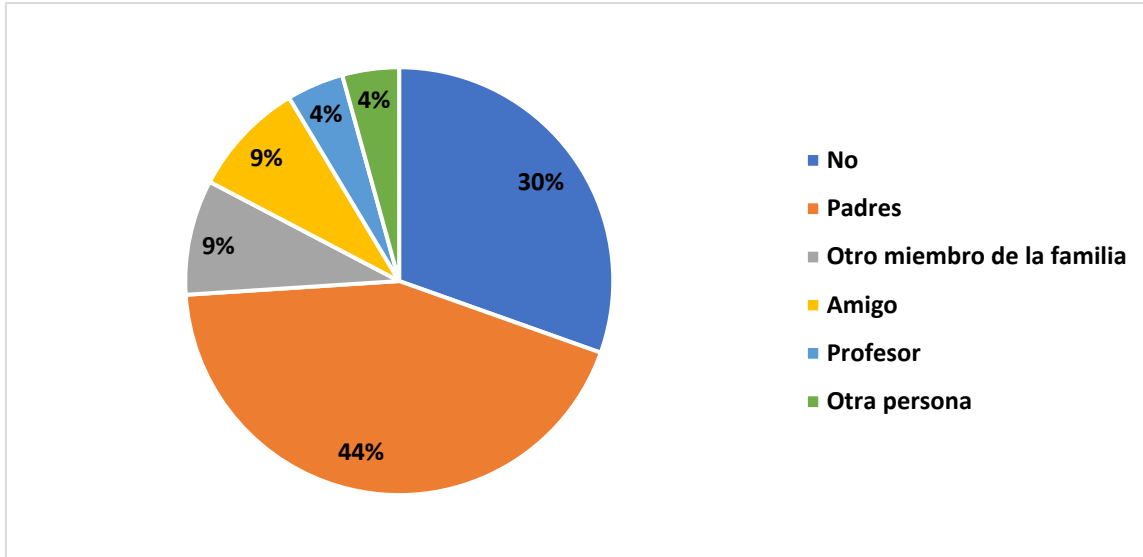
En contraposición, un notable 30% menciona no tener una persona modelo de emprendimiento, describiendo su influencia desde otras motivaciones como la necesidad: “Yo me hice emprendedora por necesidad, con lo del 2018 se cerró la sucursal del banco donde yo trabajaba, si vendía de manera independiente, pero por hobby nada más” (Dávila B. , 2023). No obstante, este porcentaje representa una oportunidad, pues demuestra que si bien es cierto la influencia de las personas cercanas es sumamente importante, es posible

despertar el espíritu emprendedor desde otras aristas y/o condiciones, que no se limitan por la procedencia familiar del emprendedor.

**Gráfico 24**

*El modelo ("role model") que me impulsó a emprender*

*Universo 23 encuestas*



Nota: elaboración propia con datos basados en instrumento 4

En menor medida, los jóvenes expresan la influencia desde otro emprendedor en la familia y un amigo emprendedor ambos con 9%. Y con una participación casi imperceptible el impulso desde un docente y otra persona desconocida, con 4% en ambos casos. Sarahí Montenegro (2023), explica en entrevista:

*Claro, en mi familia hay mucha madera emprendedora, hace unos 3 años mi prima inició su pequeño emprendimiento, el cual consistía en la venta de una gran variedad de productos, los cuales se realizaban solo por encargo. Me cautivo su entrega y disciplina, porque a pesar de que inició con poco capital y sin productos físicos en su tienda, hoy en día es una joven que tiene dos ingresos estables, el primero es gracias a su profesión que ejerce como maestra más el complemento de su emprendimiento online por encargo.*

De igual manera, la mayor parte de los jóvenes, con un 35% aduce no haber sido participe de ningún emprendimiento con anterioridad, seguido de un 30% que, si lo ha realizado bajo la figura del apoyo familiar, lo que indica una conexión directa desde la familia con el

fomento del emprendimiento. Por otro lado, el 17% de ha participado desde la calidad de propietario y en calidad de socio.

Lo anterior denota el contacto directo que han tenido los jóvenes emprendedores con emprendimientos, no solamente como propietarios sino en calidad de socios y apoyo. Es importante visualizar que el 35% que no tuvo participación con anteriores emprendimientos, ha desarrollado de manera independiente su cultura emprendedora, lo que es valioso para conformar elementos que permitan replicar la construcción de esa cultura desde la influencia del entorno.

### **La influencia del entorno Universitario en la cultura emprendedora**

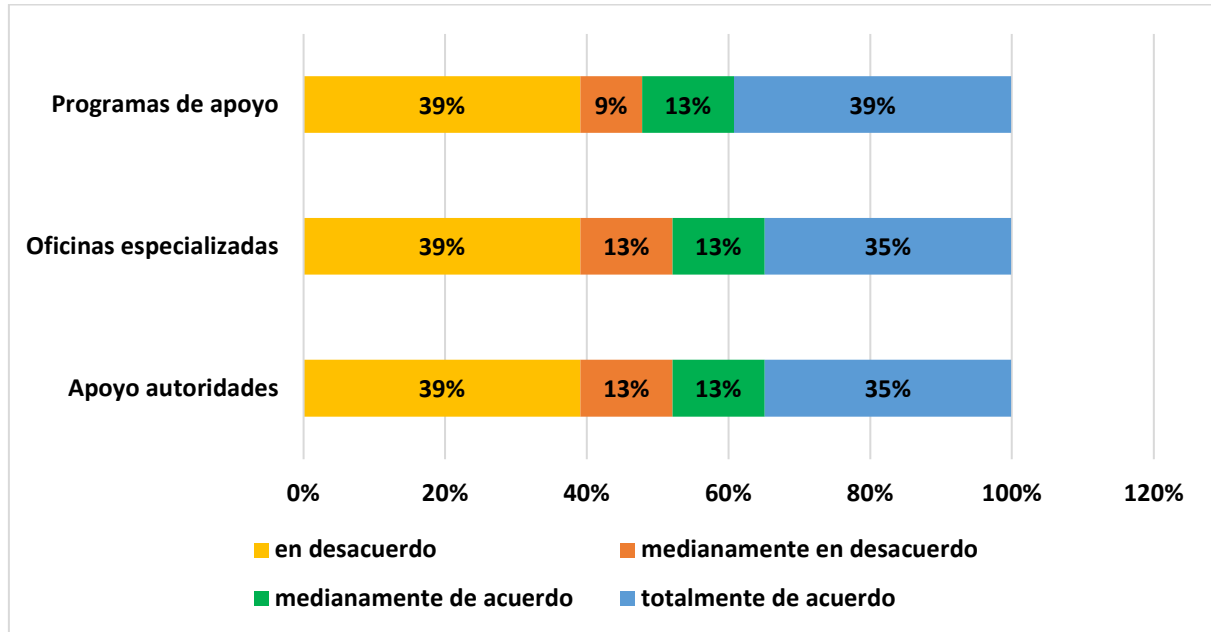
El entorno educativo es otro de los principales campos de influencia hacia la formación del individuo, en sus actitudes, habilidades y competencias. En este caso la influencia del entorno universitario se expresa desde 3 categorías principales: el apoyo institucional y de infraestructura, el fomento de competencias emprendedoras, y, la promoción del cambio hacia la mentalidad emprendedora. En cuanto al apoyo institucional desde las autoridades, existe una división casi equitativa entre los que consideran que están de acuerdo y desacuerdo, lo que se observa en el gráfico 25.

En cuanto a las oficinas especializadas en emprendimiento, aunque los Centros de Innovación Abierta han representado un avance fundamental, aún no se encuentran concentrados plenamente en el fomento del emprendimiento. El papel de dichos centros aún está entrado en la transferencia de metodologías y de conocimiento en innovación principalmente, y no en la incubación de iniciativa emprendedoras. Salgado (2023), afirma: *“Faltan muchos elementos para el fomento del emprendimiento desde la universidad de hecho, pero siento que se está trabajando para ello, por ejemplo, en la falta del apoyo o de creer”*.

**Gráfico 25**

*El entorno universitario enfocado en apoyo institucional e infraestructura*

*Universo 23 encuestas*



Nota: elaboración propia con datos basados en instrumento 4

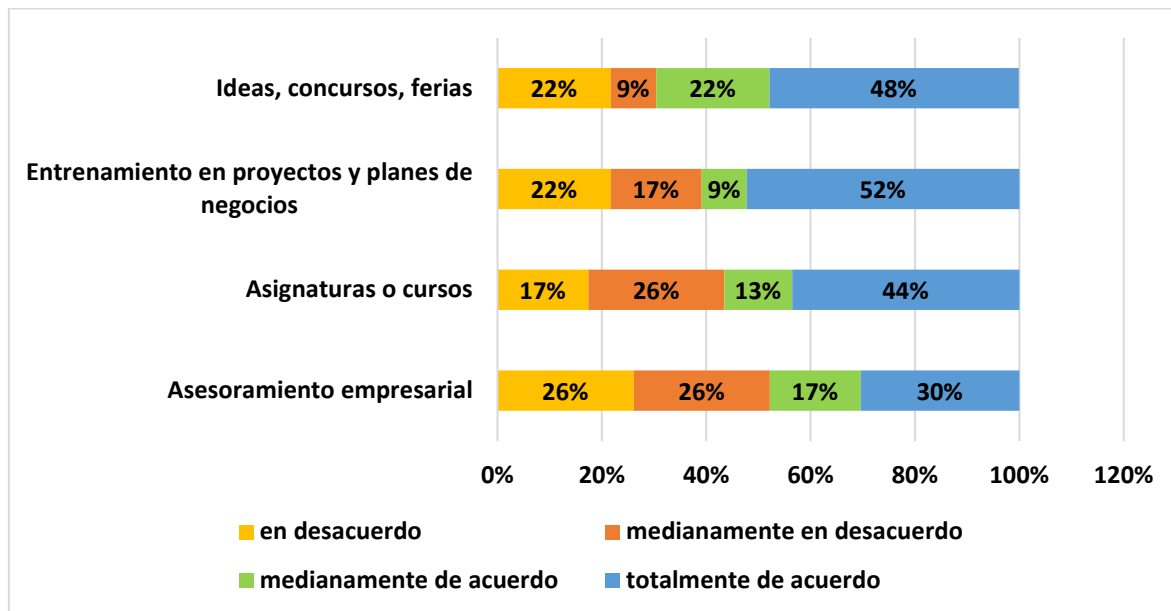
Por otro lado, la disposición de proveer la existencia de un entrenamiento práctico en emprendimientos desde la realización de proyectos, planes de negocio, como parte de asignaturas profesionalizantes; la ejecución concursos, ferias; así como el acercamiento desde el asesoramiento empresarial y asignaturas o cursos con temáticas de emprendimiento; representan una categoría con mayor consenso de acceso en la universidad. María Jesús Centeno, refiere competencias importantes que le facilitan la correcta conducción de su emprendimiento.

*Aunque mi emprendimiento es social, en Colibrí prácticamente estoy haciendo desarrollo comunitario, estoy haciendo lo que estudie, y como me toca dirigirlo, lógicamente lo que aprendí en administración de empresas me sirve para hacer organizada, se meda bien la elaboración de informes, varias cosas que aprendí en la carrera siento que las aplico en mi proyecto (Centeno, 2023).*

**Gráfico 26**

*El entorno universitario enfocado competencias emprendedoras*

*Universo 23 encuestas*



Nota: elaboración propia con datos basados en instrumento 4

Para Hidalgo (2014, p.49) “las habilidades y destrezas emprendedoras no son totalmente de nacimiento, sino que pueden ser desarrolladas y pulidas con la enseñanza emprendedora”; esto implica que, desde la promoción de los elementos anteriores, es posible el desarrollo de las mismas. Al respecto, la elaboración de proyectos y planes de negocios, es el elemento más destacado con 52%, seguido de cursos y ferias con 48%. Por ejemplo, Montenegro S., (2023), expresa:

*La universidad me proporcionó herramientas adicionales a mi carrera mediante mi participación en proyectos... Primero que nada, educación financiera, para poder ser un excelente emprendedor debemos de saber administrar muy bien nuestros recursos, es debido a la educación financiera que muchos grandes y pequeños empresarios se van a la bancarrota.*

Dávila expresa:

*Al final los conocimientos no están de más, dentro mis planes esta estudiar marketing digital y diseño gráfico. Si considero que el estudio te da un paso más del que no estudia, no le diría a nadie, salite de estudiar para que vayas a emprender, eso sí, que organice su tiempo y este le permita emprender (Dávila B. , 2023).*

En esta categoría se observa una decisión con menor división entre alumnos activos y graduados, lo que indica, una constante en cuanto a la formación de competencias emprendedoras desde la universidad. Si bien es cierto, el asesoramiento empresarial es una de las subcategorías más bajas y menos destacadas.

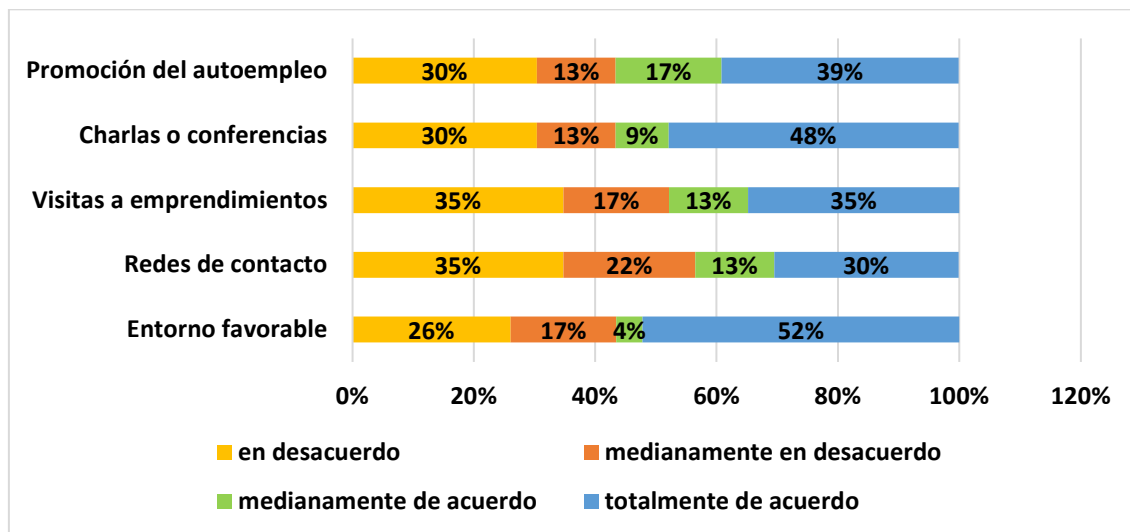
El cambio de mentalidad hacia la cultura emprendedora implica un giro del entorno hacia el contacto directo y la proliferación de eventos que propicien ese acercamiento a la idea del emprendimiento. Las charlas o conferencias relacionadas al emprendimiento, ponen en contacto a los jóvenes con verdaderos emprendedores de éxito, que han creado cadenas internacionales, establecimiento de marcas, entre otras; esto fomenta el desarrollo de la personalidad emprendedora:

*Yo recuerdo que la clase de valor de marca para mí fue un espectáculo, nunca lo había escuchado aquí en Nicaragua que dieran esa clase.... La clase era de gente que trabajaba en marcas reconocidas como Colgate, publicidad, no era lo clásico de la universidad. Esa especialización en marketing me ayudó muchísimo, algunas cosas ya las sabía desde la universidad, pero había otras cosas completamente nuevas, y a uno lo ponían a hacer desde cero un proyecto. Recuerdo cuando hicimos el mapa de posicionamiento, muy diferente al que se hace aquí (nicaragua), todas esas herramientas las fui guardando (Montenegro C. , 2023).*

**Gráfico 27**

*El entorno universitario enfocado hacia la cultura emprendedora*

*Universo 23 encuestas*



Nota: elaboración propia con datos basados en instrumento 4

Por otro lado, elementos como la promoción del autoempleo, visitas a emprendimientos con propósito de aprendizaje y el establecimiento de redes de contacto con emprendedores, propicia el contagio y multiplicación de la cultura emprendedora. Todas las anteriores se encuentran aún en proceso de desarrollo.

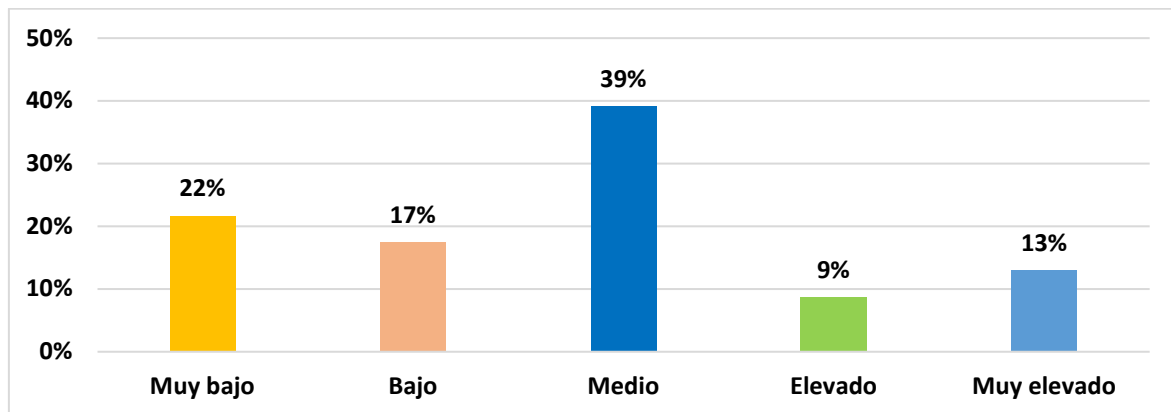
Por otro lado, dejan claramente aspectos en los cuales consideran no hay acceso ni existencia en el entorno universitario, referido a espacios relacionados a: programas de apoyo para la creación de empresas en cuanto a financiamiento, captación de capital semilla, incubadoras, entre otros. No existen aún oficinas específicamente especializadas que apoyen y brinden asesoría, y puedan dar el acompañamiento que los emprendimientos de los jóvenes universitarios necesitan.

Referente al apoyo percibido desde la universidad a cada uno de los emprendimientos el 39% lo califica como un nivel de apoyo medio, seguido de un 22% que lo califica como muy bajo, y un 17% que lo califica como bajo. Esto corresponde con apenas un 13% y un 9% que considera el apoyo en un nivel muy elevado y elevado, respectivamente. Esto implica que la universidad no se destaca como apoyo significativo para los jóvenes emprendedores. Si bien es cierto, la valoración intermedia no es un mal camino, se necesita un enfoque más activo y dinámico referido al fomento de la cultura emprendedora.

**Gráfico 28**

*Calificación del nivel de apoyo de la universidad a mi emprendimiento*

*Universo 23 encuestas*



Nota: elaboración propia con datos basados en instrumento 4

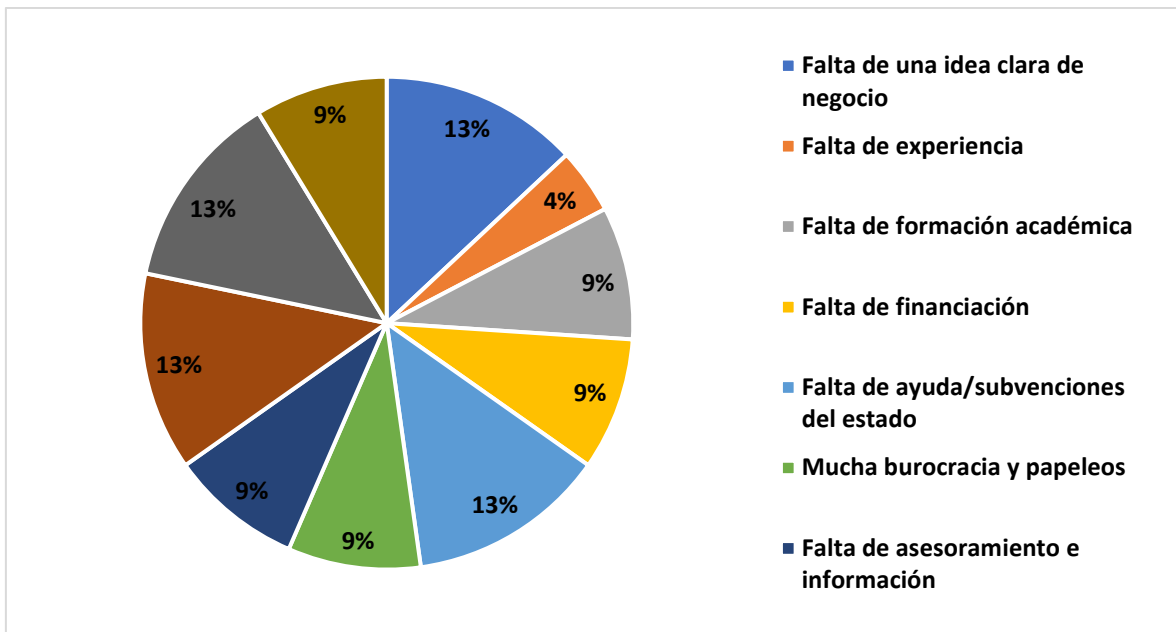
Según la valoración de la importancia de dificultades y obstáculos, los más importantes identificados por parte de los emprendedores son: la falta de un ambiente propicio para negocio, la falta de una idea clara de negocio, la falta de ayuda y subvenciones del estado, y, la falta de apoyo de las personas que me rodean, todas las anteriores con un 13%.

En este particular, culturalmente destaca la falta de apoyo de las personas que rodean al emprendedor como uno de los obstáculos más valorados, como lo establece Varela (2011, pág. 83) “el contexto cultural, a través del sistema de valores dominantes, puede promover o inhibir en distinta medida la adopción de conductas emprendedoras”.

**Gráfico 29**

*Dificultades y obstáculos para emprender*

*Universo 23 encuestas*



Nota: elaboración propia con datos basados en instrumento 4

Al respecto, la falta de un ambiente propicio para negocios se visualiza desde el mencionado anteriormente, contexto complejo del país tanto en 2018 como en 2019-2021, lo que implicó en gran manera el cierre de algunos emprendimientos y la adaptación forzada de otros. Por otro lado, la falta de asesoramiento/información, la falta de financiación, falta de formación académica, burocracia y papeleos, y, la falta de apoyo en la universidad, con un



9% cada una; reflejan que los jóvenes perciben muchas carencias desde la educación superior en estos aspectos.

Algunas de las universidades a nivel internacional, han enfrentado una serie de obstáculos que no permiten concretar, sostener y ser exitosas las experiencias de emprendimiento de los jóvenes, una vez que egresan de las universidades. Al evaluar estas experiencias, la mayoría coincide que uno de las mayores limitantes es que carecen de una cultura emprendedora, los jóvenes se pueden entusiasmar con estos programas de emprendimiento desde la universidad, pero al egresar de la institución se enfrentan al miedo al fracaso, falta de experiencia, falta de conocimientos necesarios aplicados para emprender, mala elección de socios, y la dificultad de acceso a recursos económicos para financiar sus iniciativas de negocios.

## 5.7 Perfil de egresados universitarios emprendedores de éxito

Los emprendedores egresados de éxito, son personajes jóvenes reconocidos en sus localidades por emprendimientos con posicionamiento, desarrollo e impacto, mayor a 5 años. De acuerdo al tipo de emprendimiento, se definen como emprendimientos de alto impacto, y cuyo giro del negocio se escogió intencionalmente variado. Al respecto se estudió un emprendimiento económico innovador y un emprendimiento social; analizados bajo la óptica de los constructos de patrones familiares, acción social, experiencia emprendedora y construcción/deconstrucción.

### 5.7.1 Caracterización de los emprendimientos

#### *Coffee Lovers*

El emprendimiento *Coffee Lovers*, se define como:

*Coffee Lovers* es una cafetería en la cual ofrecemos una experiencia en la degustación de café local de especialidad a través de diferentes métodos no tradicionales (*chemex*, prensa francesa, *aeropress* y *siphon*) y lo complementamos con una propuesta de platillos con ingredientes de la más alta calidad y postres preparados localmente en un ambiente acogedor y servicio de calidad. Somos una cafetería con un concepto vintage ubicada en una pequeña ciudad donde se cultiva uno de los mejores cafés del país. Nuestro propósito es crear un impacto en la comunidad, trabajamos con 3 ODS: Crecimiento económico, Educación de Calidad e Igualdad de Género (*Coffee Lovers*, 2023).

Como lo establece su página web, el negocio nace 29 de julio del 2017, ubicado en San Rafael del Norte como un emprendimiento debidamente planificado, evaluado y visualizado, de la joven profesional Licenciada en Administración de Empresas y Máster en Administración y Dirección de Empresas con un Enfoque en Valor De Marca Cristel. *Coffee Lovers* es reconocido por servir café de calidad y platillos elaborados con ingredientes frescos. Nos sentimos orgullosos por haber revolucionado en nuestra ciudad la manera en que las personas toman café y disfrutan de nuevos sabores (Coffee Lovers, 2020). En la actualidad, el emprendimiento se ha convertido en un punto de referencia en la zona norte, reconocido por su diferenciación en calidad, decoración, menú y atención al cliente; como lo afirma su fundadora en entrevista: “*nos hemos esforzado porque Coffee Lovers sea una experiencia*”.

### **Iniciativa Colibrí**

El emprendimiento social Iniciativa Colibrí, hoy reconocido como Grupo de Teatro Colibrí, se define como: “Colibrí Iniciativa de Arte Infantil Estelí», es crear espacios donde la niñez y adolescencia esteliana tengan la oportunidad de expresarse” (Colibrí Iniciativa, 2023).

*Colibrí nació con un grupo de 22 niños, y con el tiempo nos dimos cuenta que era muy aceptado y que debíamos abrir un grupo para adolescentes, y luego un espacio y para jóvenes y los adultos, lo pensamos desde el centro de aprendizaje. En un tiempo hemos tenido clases de cocina, clases de costura, pero no la costura básica tradicional, sino una costura creativa, y creas cosas atractivas, diferentes. El año pasado iniciamos un curso de reparación y motocicletas dirigido a mujeres porque hay muchas mujeres ya conduciendo motocicletas, y no es posible que si se te apaga la moto entres en pánico, debes saber al menos saber qué hacer si te pasa esto; y porque a mujeres porque hay muchos cursos de reparación de motos donde van muchos hombres, pueden ir mujeres espero pueden tener el temor de que se burlen de mí, o me da pena, no tengo la misma confianza. La idea es que sea de mujeres para que cualquier pregunta que hagan no se sientan incomodas de preguntar, que haya una empatía y provechar para espacios de crecimiento personal (Centeno, 2023).*

### 5.7.2 Patrones familiares y culturales

La familia como principal sujeto de interacción en la formación de cualquier individuo, juega un papel vital en el fomento de la cultura emprendedora, desde la indiscutible reproducción de roles, ejemplos y proyección al futuro, que la persona realiza desde su núcleo familiar, de cómo se plantea una visión de vida. La teoría de Shapero, “destaca el papel de la familia como influencia en el emprendedor al afirmar que son más propensos a crear su propia empresa los hijos de empresarios, de profesionales independientes, de artesanos o de agricultores” (Marulanda, Montoya, & Vélez, 2014, pág. 215).

Al respecto ambas emprendedoras, tuvieron desde su niñez la presencia directa desde el núcleo familiar con actividades emprendedoras, que decidieron trabajar por su cuenta, es decir, de manera independiente, sin un salario fijo y con su propio esfuerzo. En el caso de Montenegro C., expresa “*Mi papá es ganadero, mi mamá es ingeniera agrónoma; decidieron no trabajar para nadie*”. Desde temprana edad, ella remarca la tendencia del trabajo independiente, deseos de superación, gran esfuerzo por salir adelante y excelencia en todos los ámbitos, familiares, académicos, laborales y personales.

Para María Jesús, el emprendimiento fue un espejo en el que se vio reflejado el trabajo de su madre y hermano mayor:

*Yo veía como la fortaleza en mi mamá de que tenía que idearse como hacer algo, lógicamente para tener el pan de cada día, pero era muy creativa. Me acuerdo que hacía como diferentes cosas o vendía diferentes cosas según la época... También me inspiró mucho mi hermano mayor... Lastimosamente llegó hasta sexto grado de primaria, pero yo recuerdo que mi hermano hasta tuvo cargo de administrador para una empresa de café con sexto grado. Tenía hábitos como leer el periódico diario, se mantenía al tanto, muy chispa, y llegó a dirigir una empresa con sexto grado, hoy en día tiene su propio emprendimiento en el extranjero (España).*

Desde este punto de vista, se retoma la teoría de Bourdieu con “el *habitus*” el cual integra en los sujetos dentro de un campo, las normas, la disciplina y las conductas que se interiorizan y se repiten de manera espontánea o natural, en la medida en que son aprehendidas (Fortich & Moreno, 2012, pág. 53). En este caso, estar expuestas a los hábitos cotidianos de los padres, en atención a sus emprendimientos, dejó en ellas una huella trascendental:

*Definitivamente ellos han influido mucho en esa parte de mí, porque ellos siempre se han dedicado al negocio; recuerdo escuchar esas frases como mira tengo tanto ahorrado en la cuenta, ya son frases que recuerdo de mi infancia: ahorro, ventas, compras, entonces definitivamente influyeron en mi infancia para estar al menos en contacto con esos términos que aplico hoy en día (Montenegro C. , 2023).*

Como parte importante se destaca el papel de la madre en ambos perfiles emprendedores, pues sugieren que su progenitora ha sido la persona que les ha permitido tomar riesgos a emprender, recalando su apoyo y su disposición ayuda:

*Mi mamá cree más en mí, que él (papá), mi mamá me apoyó con mi primer emprendimiento formal que fue una heladería, y luego con el proyecto de Coffee Lovers mi mamá me decía: “hágalo” ella cree más en mis proyectos, pero al final la influencia que tengo es de ambos (Montenegro C. , 2023). Mi mamá nunca me corto las alas de decir “eso no lo podés hacer”, nunca (Centeno, 2023).*

Los roles familiares a los que estuvieron expuestas, en el caso de Cristel, fueron los tradicionales de varones al campo y mujeres en la casa; no obstante, reconoce en su mamá, aunque se dedicó a ser ama de casa, una mujer que toma riesgos y apoya el espíritu emprendedor, puesto que hoy en día, sus seis hijos tienen emprendimientos posicionados en sus respectivas localidades. En cuanto a María Jesús, recalca el esfuerzo de su madre por criarlos sola, y el rol de padre ejercido por su hermano mayor, debido a la ausencia del suyo.

El sistema de valores en las familias, es un punto clave en la formación de la personalidad emprendedora, como lo establece Varela (2011, pág. 83) “el contexto cultural, a través del sistema de valores dominantes, puede promover o inhibir en distinta medida la adopción de conductas emprendedoras”. A respecto, describimos los valores que reconocen los emprendedores como herencia familiar:

**Tabla 7**

*Valores familiares adquiridos*

<b>Emprendedores</b>	<b>Valores</b>
<b>Cristel</b>	Deseos de superación, excelencia, disciplina, responsabilidad, respeto, perseverancia, no me botan fácil, independencia.
<b>María</b>	Creatividad, lucha, deseos de superación, disciplina, autodeterminación, trabajo en equipo, buena comunicación y la ética

Nota: la tabla realiza una comparación entre ambas emprendedoras, acerca de sus valores familiares adquiridos como parte de su entorno familiar.

Los valores identificados como deseos de superación, disciplina y responsabilidad, son los que valores dominantes, que identifican como parte de su contexto en el aprendizaje de la actividad emprendedora desde la niñez.

### 5.7.3 Situaciones de vida

Dentro de las vivencias propias y experiencias relevantes del estudio de caso se plantea un involucramiento de los sujetos desde la niñez, en los emprendimientos de sus padres, por ejemplo, Cristel apoyaba en la venta de sacos de urea en la farmacia veterinaria de su madre; mientras María Jesús apoyaba con la venta de los productos gastronómicos que realizaba su madre. Este contacto directo con los emprendimientos las motivó a perder la pena, a despertar su parte negociadora, y su parte humana referida a la necesidad de impulsar el negocio de la familia.

Retomando a Schutz, éste plantea el concepto de la “intersubjetividad”, donde el problema del significado conlleva las vivencias propias y ajenas. Por eso, para Schutz, el significado es intersubjetivo; es decir, se construye considerando al otro y en interacción con el otro, lo que ocurre en el mundo de la vida cotidiana (Hernandez & Galindo, 2007). En este caso, las vivencias propias desde la óptica de la ayuda de las niñas y la vivencia ajena desde la actividad emprendedora de los padres, permite la construcción intersubjetiva del aprendizaje de la acción emprendedora.

Dentro de las situaciones de vida, se encuentran contactos claves y/o experiencias que han moldeado la personalidad emprendedora. Al respecto Hernandez & Galindo (2007, pág. 232), plantean:

Existen dos tipos de motivos: el motivo para y el motivo porque. El motivo para es el acto mismo proyectado en el tiempo futuro perfecto. El motivo porque se refiere al hecho que yace en mi pasado y me lleva a proyectar un acto particular.

Dentro de los motivos porque (relacionados al pasado), el contacto con la parte social desde temprana edad, fue lo que impulsó esa conciencia social en María Jesús, quien participó en un programa radial de niños a la edad de 12 años:

*Me encantó la posibilidad de tener los niños y niñas el poder en nuestras manos, el poder de nuestra palabra. Salíamos a hacer entrevistas a diferentes escuelas a otros niños ... Entonces era chavalos motivando otros chavalos, y creo que también inspirando. Entonces yo tuve la oportunidad de experimentar con radio, le estoy dando la misma oportunidad los niños de mi barrio desde el teatro.*

En el caso de Cristel inició ventas independientes al negocio de sus padres desde muy pequeña:

*Me reconozco como vendedora desde pequeña, ciento por ciento. Recuerdo que cuando estaba en la escuela le pedía a mi mamá que me comprara cosas diferentes: un sellito, lápices, bonitos, porque mi mamá ya tenía más posibilidades y compraba en Jinotega porque aquí no había librería, me traía unos sellitos de figuritas, borradores que se cambian, cosas muy diferentes y a esa edad ya estaba vendiendo.*

Este tipo de incidencias y experiencias del pasado, permiten ver la actividad emprendedora como un proceso durante la formación de personalidad, adquisición de valores e influencia directa de la familia, en cuanto al desarrollo del futuro emprendedor. Elementos claves como el contacto del joven desde temprana edad con el funcionamiento del emprendimiento permite una visión amplia de éste, y deseos de integración a la acción emprendedora.

La característica de las emprendedoras desde sus primeras etapas académicas se manifiesta desde la excelencia académica, disciplina, independencia en las tareas a realizar, organización y orden, entre otros. “Cuando llegaba a la casa yo comía, me cambiaba de ropa, hacia las tareas pendientes, si tenía que ayudar a mi mamá lo hacía, y al final ya tenía el tiempo para jugar” (Centeno, 2023). Se destaca el elemento de la formación académica como una parte fundamental para ambas en la decisión y funcionamiento del emprendimiento. Al respecto, plantean una serie de elementos brindados por la formación académica hacia su formación emprendedora.

**Tabla 8**

*Actividades emprendedoras dentro de la formación académica*

<i>Emprendedores</i>	<i>Actividades</i>
<b>Cristel</b>	Ferías, planes de negocios, proyectos, cálculos contables,
<b>María</b>	Proyectos, administrar recurso tiempo, recurso humano, recurso material,

Nota: la tabla realiza una comparación entre ambas emprendedoras, acerca de las actividades con enfoque emprendedor desde su entorno académico.

En ambos casos, la experiencia del posgrado ha marcado un antes y un después en su decisión de emprender: *“Cuando estaba en la maestría, yo sabía que quería tener un negocio, iba tratando de aprovechar de todos los proyectos irlos haciendo con un negocio, aun no sabía que iba a ser cafetería”* (Montenegro C. , 2023). *“Cuando estudié la especialización en desarrollo comunitario, volví los ojos a mi comunidad... empezar un espacio donde los chavalos puedan venir y explorar esas cosas que puede haber dentro, puede ser que salgan lectores, escritores”* (Centeno, 2023).

Retomando a Hernández & Galindo, la motivación de la gratificación futura, ya sea económica o social, permite identificar lo que mantiene al emprendedor con la sed de logro y orientado a su emprendimiento. En este caso, ambas motivaciones se relacionan desde el punto de vista de la independencia y el estilo de vida que se desea a futuro: Cristel bajo una motivación de la construcción de una vida en su pueblo, con tiempo para sus hijos y con el deseo de ser independiente; y María con el deseo de no trabajarle a nadie, salir de la rutina y crear un espacio de arte para los niños de su barrio.

Se destaca que la principal motivación no es económica, sino la ejecución de un proyecto propio, que a su vez aporta a sus localidades, Iniciativa Colibrí desde la parte comunitaria y *Coffee Lovers*, desde el impacto económico en su localidad referido a la generación de empleos e identificación como punto de referencia.

La experiencia laboral, ha jugado un papel importante en la formación del perfil emprendedor de ambas, como lo expresa Cristel *“yo siempre digo que todas mis experiencias laborales fueron como un regalo de Dios para que yo pudiera abrir este negocio”*. Como detalla su experiencia profesional desde su trabajo en el Banco Central en el área de selección de personal, como responsable del programa de pasantías, *“hacia entrevistas, pruebas psicométricas, altas bajas y cambios de los colaboradores en el INSS, en sistema”*.

Posteriormente en el Banco LaFise, se desempeñó en el área de desarrollo de capital humano *“aprendí un montón de ella, lo que es clima laboral, encuestas de clima laboral,*

como mantener motivado a un equipo, liderazgo, toda esa parte”. Su último trabajo como asalariada fue, en el INSS Estelí como auxiliar administrativo:

*Me tocaba arquear a las cajeras, cosa que tengo que hacer aquí, aprendí desde cómo poner billetes para contar más rápido, ir al centro de pago donde están las bóvedas a contar rápido, a supervisar; entonces siento que fui expuesta a las cosas que tenía que estar expuesta. Siento que fue como un curso para mí, aunque no de manera formal.*

Por otro lado, para María Jesús, su primer trabajo formal vendiendo seguros en INISER, recién egresada de la universidad, representó la decisión de no trabajar en espacios con funciones rutinarias, donde no hay contacto con las personas. Sin embargo, gran parte de su experiencia laboral está ligada a la actividad emprendedora, la invitación a un proyecto de asesoría a mujeres empresarias, significó encontrar lo que le apasionaba:

*Salí a dar capacitaciones a mujeres y yo dije me encanta, esto es lo mío, me estoy enamorando cada vez más de que esto es lo mío, que quiero siempre estar con gente con grupo de gente, siempre estar motivando, yo creo que al motivar me motivo yo también y eso me llenaba de vida.*

Gran parte de la formación y el éxito que refieren las emprendedoras, ha sido su capacidad de participar en eventos, crear redes y colaboraciones productivas, tanto para ganar experiencia como para el correcto funcionamiento de su negocio. En el caso de Cristel su participación en concursos como en la feria más importante de Estados Unidos del café que se llama *Specially Coffee Association (SCA)*, donde abordaron el tema del networking y hablar con gente desconocida, como lo narra:

*Por ejemplo, le hablé a alguien, donde compraste esa marca, era la marca ARIO para los métodos de infusión... y resulta que era catador de café, profesor de barismo y me dijo todo lo que tenía que comprar, me dijo estas son las mejores marcas, entonces dije yo, “esto es demasiado Dios” entonces ese mismo día decidí comprar, había llevado un poco de dinero y compré algunas cosas, y ya venimos decididos a comprar todo.*

Tuvo participación activa en otros concursos como el Programa de jóvenes emprendedores de las Américas de Barack Obama, el Programa *Agora Partnership*, en el cual ganó el primer lugar con un pitch sobre emprendimiento y obtuvo \$700 dólares, el Programa *Impact Hope* en el cual aprendió a medir el impacto de su emprendimiento; también programas nacionales como *Moderniza* impartido por INTUR. Esa apertura del emprendedor a otras realidades donde el emprendimiento tiene un mayor auge y desarrollo, permite que esa interacción cara a cara sea determinante en el momento de emprender.



Retomando a Rizo (2015, pág. 25) “consideran la interacción “cara a cara” como la más importante de las experiencias de interacción social, porque de ella se derivan todas las demás situaciones de interacción”.

En el caso de María Jesús, las redes han surgido desde el apoyo de la comunidad y las amistades de cooperantes extranjeros:

*Más que ONG, son grupos de amistades que han surgido de cooperantes aquí en Estelí que donde van cuentan la experiencia en Colibrí y han decidido apoyarnos, se ha convertido en una red de apoyo, d repente apoyan en la elaboración de camisetas, o festivales, lo último es un grupo de suiza que nos apoyó a pintar 3 murales que tenemos, nos están apoyando con ferias en los barrios. Y este año están apoyando en todas las actividades que organizamos, todo el montaje teatral, el pago para la escenografía, el vestuario adecuado, todo va tomando forma más sostenible.*

Como lo refiere Echeverri “un emprendedor que participa de una red más desarrollada (en términos del número y la calidad de los lazos creados), tendrá mayor posibilidad de acceder a recursos escasos, incrementando la probabilidad de éxito del emprendimiento” (Herrera H. , 2009, pág. 20). Las experiencias expuestas validan que el trabajo en redes de colaboración y cooperación, implica una estrategia importante en la sostenibilidad y adecuado funcionamiento de los emprendimientos.

#### **5.7.4 Experiencia emprendedora**

El recorrido por la experiencia emprendedora de ambas egresadas, data desde los primeros intentos de emprendimiento como parte de su infancia, y adolescencia. Sin embargo, de manera formal, ambas iniciaron su carrera emprendiendo en otros rubros: en el caso de Cristel emprendió con venta de plata y una heladería, antes de *Coffee Lovers*, y en el caso de María Jesús todavía continua con su primer emprendimiento enfocada en dar capacitaciones en diversas temáticas, entre ellas temas de emprendimiento.

Como parte de las experiencias emprendedoras, las jóvenes comparten esas características propias que han ido desarrollando y puliendo con la experiencia misma.

**Tabla 9***Autorreconocimiento de características emprendedoras*

<b>Emprendedores</b>	<b>Características</b>
<b>Cristel</b>	Creatividad, innovación, me gusta todo lo nuevo, resiliencia, disciplina, busco soluciones, tengo bastante optimismo, no me botan fácil, líder transformacional, empática, deseo de superación.
<b>María</b>	Creatividad, lucha, deseos de superación, no me gusta la rutina, persona libre, líder, me gusta escuchar a las personas, empática.

Nota: la tabla realiza una comparación entre ambas emprendedoras, acerca del autorreconocimiento de sus características emprendedoras.

En el estudio del perfil del emprendedor, se muestra una indiscutible valorización del “emprendedor” como sujeto motivado hacia la realización personal y el logro de objetivos propios muy personales como el cumplimiento de metas, sentimiento de control y aprovechamiento de oportunidades. Ese sentimiento de control se ve reflejado en los emprendedores desde el deseo de “no trabajarle a nadie” o desde “control sobre mi tiempo”, características que se repiten en cada uno de los jóvenes emprendedores.

De ahí, parte una de las motivaciones para emprender, pues, indiscutiblemente tanto el control del tiempo como el no trabajarle a nadie, se encuentran estrechamente ligados al estilo de vida con el que aspira la persona emprendedora. En este caso, la atención a los hijos es una de las variables clave, en las mujeres emprendedoras; así como, sentir el espacio y la libertad para crear, innovar y dar un plus de diferenciación en cuanto a sus ideas y proyectos.

El liderazgo es otra de las características que destacan dentro de su personalidad emprendedora, sin embargo, no lo relacionan al líder autoritario, sino al líder transformacional, que implica un líder empático, motivador, que está a la par de los demás.

*Me considero como un líder transformacional, me gusta sacarles brillo a las personas, me gusta la excelencia y hacerles ver que pueden dar más; no solo para mi beneficio sino para ver el cambio de las personas, y que se crean capaz de lograr esas cosas que ellos creen que no pueden (Montenegro C. , 2023).*

*Líder, como dicen la palabra convence, pero el ejemplo arrastra, entonces soy partidaria de pensar que un líder o una líder esta de primero ahí, y como vivir el día a día, y si hay un día de lluvia y enlodarte (Centeno, 2023).*

Como parte del liderazgo, el contagio de la cultura emprendedora hacia su entorno mismo, tanto familiar como comunitario, representa una arista importante en la búsqueda de la sostenibilidad: “la sostenibilidad ha venido desde trabajar con la comunidad, y para la comunidad. Yo sola no hubiese podido. Cuando ya muestras los primeros resultados” (Centeno, 2023). Por otro lado, el contagio hacia el entorno familiar, con hermanos, primos, que se motiven a realizarlo:

*Mi hermano tiene un hotel muy lindo se llama Casa Real, y es un edificio enorme que no parece de San Rafael; mi hermano que vive en Matagalpa tiene una empresa que se llama Distribuidora Los Cheetos, vende motos y antes vendía productos de veterinaria; mi otro hermano vive en Matiguás y tiene una granja de gallinas; mi hermana tiene una tienda de bicicletas de lujo en Managua, y mi hermano pequeño que está aún en proceso de graduarse de médico veterinario y lo veo con perspectivas de aperturar su propia veterinaria. Entonces todos tenemos negocios, por ejemplo, por parte de mi familia cercana pero no del núcleo familiar, hay salones de belleza, lechería, mi mamá aún mantiene la heladería con la que yo empecé (Montenegro C. , 2023).*

Lo anterior ha implicado vivencias que desde el punto de vista de los emprendedores “nadie te puede enseñar”, refiriéndose a lecciones aprendidas, resolución de problemáticas y nuevos retos, que han tenido que enfrentar y son particulares para cada uno de ellos. Una acotación importante, es el deseo y la capacidad que han tenido los emprendedores para impulsar más de un emprendimiento, esto determina su competencia desarrollada desde el punto de vista creativo, funcional y adaptativo de los contextos y entornos en los que se han visto involucrados.

Parte del ejercicio de emprender, es enfrentar la toma de decisiones acertada y las estrategias que potencien aún más el emprendimiento, decisiones cómo saber cuándo despedir, saber cuándo tomar acción al instante, gestionar las emociones del equipo de trabajo y gestionar al equipo de trabajo. Por otro lado, las situaciones de incertidumbre, ponen en relieve las habilidades de adaptación y cambio que deben tener o desarrollar las personas emprendedoras: “la incertidumbre de que no funcione y tener que volver a trabajarle a alguien y quedarme como con ese sueño y esa idea” (Centeno, 2023); “mi miedo es regresar, dejar mi empleo, no sé cómo me va ir, y tengo la deuda del carro la deuda de la casa” (Montenegro C. , 2023).

El emprendedor siempre debe enfrentarse tanto a los retos internos como a los retos externos, retomando a Parsons plantea una situación respecto a “las “condiciones” de la acción sobre las cuales el actor no tiene control, y los “medios” sobre los cuales tiene control” (López D. , 2008, pág. 74). Al respecto, en la mediación el sujeto puede llegar al éxito o al fracaso, pero eso depende de las decisiones y su manejo en los medios disponibles.

En este aspecto, se pueden visualizar obstáculos que ponen en entrevista las características de resiliencia, adaptación al cambio y resolución de problemas. Prueba de ello, ha sido el contexto del intento de golpe de estado en Nicaragua en 2018, y la pandemia del COVID-19, que inició en 2019, representando un reto mayúsculo para los emprendimientos.

En el caso de Cristel, la crisis del 2018 le afectó desde los suministros y la baja en las ventas, sin embargo, comenta que la situación fue salvada por su mismo equipo de trabajo:

*Hemos tenido a nivel país la crisis del 2018, aparte de que el cliente no podía moverse no había como abastecerse... y las ventas eran muertas completamente. Pero el equipo tuvo una propuesta muy bonita, yo todavía estaba trabajando en Estelí, y les hablé en algún momento sigue así vamos a tener que recortar personal. Pero ellos me propusieron que se donaban medio día de mi tiempo al fulano, y nos puede hacer contratos de medio tiempo, y así no despedimos, ese fue un gesto bien bonito del equipo de ese año, y se logró no despedir a nadie. Como eran chavalos que no tenían hijos, no les importaba ganar un poco menos, estaban solos, no estaban bajo mi liderazgo (solo por teléfono) entonces había un líder dentro del equipo y la propuesta fue eso de hacer part-time. Entonces el 2018 fue salvado por ellos, no por mí.*

En el caso de María Jesús los obstáculos fueron sobre todo al inicio del proyecto, debido a la incertidumbre sobre la aceptación de la iniciativa, el apoyo de la comunidad, y el logro de fondos para la sostenibilidad:

*Mi temor era, y si en este año no ofrezco capacitaciones y este sueño aún no termina de despegar... y si no es aceptado, me estoy arriesgando por esto, y si no es aceptado, y si no encuentro apoyo, eh y lo otro era también, ¿cómo convencer? Los primeros años era difícil, convencer a la gente del barrio que esto podía funcionar.*

No obstante, existen obstáculos internos como el temor y la incertidumbre, desde convencerse a uno mismo que tiene las capacidades para lograr las metas y el sueño del emprendimiento. “los mayores obstáculos son a veces el temor, si te dejas llevar por el qué

*dirán, y en lo económico que es muy importante, si esta idea gusta podemos encontrar quien apoye” (Centeno, 2023).*

A pesar de la transición por algunos momentos adversos, ambas iniciativas emprendedoras son sostenibles y se encuentran en constante evolución, siendo un logro destacado los 5 años y medio de funcionamiento de *Coffee Lovers* y los 12 años de Iniciativa Colibrí. Desde el punto de vista de los ingresos económicos, Cristel destaca “*en este año (2022) fue cuando vimos realmente el esfuerzo, el fruto de tanto trabajo, y eso pues, hasta nos fuimos de viaje a Europa*”.

María Jesús, describe los logros desde el punto de vista cualitativo:

*El mayor logro es inspirar a que otras personas también crean, que vean a alguien que sale de ese barrio y que ha hecho cosas y que digan, soy del mismo barrio y también puedo hacerlo. Quiero que también las personas se inspiren y se motiven a que pueden hacer algo, no importa de donde vengan, de la comunidad más recóndita, pueden hacer algo. El mayor logro es que la gente que está alrededor sienta esperanza, y que crea en su comunidad. Que crea que puede hacer cosas ahí, si son niños que puedan empezar su vida, haciendo cosas así; y las personas adultas que a lo mejor no han hecho, que también se animen a hacer cosas ahí, que se esperancen y que miren desde otros ojos su comunidad.*

Ambos estudios de caso, muestran la profundidad de la influencia que han recibido desde la infancia hasta la actualidad, reflejados en los patrones culturales, familiares, situaciones de vida y en la experiencia emprendedora misma. Al respecto, el resultado de ambas experiencias emprendedoras tiene matices de influencia en cada una de las etapas, siendo el aprovechamiento de los recursos que les ha dado la formación académica, una de las puntas de lanza con las que han sabido crecer, desarrollarse y, sobre todo, darle sostenibilidad al negocio.

## **5.8 Prueba de hipótesis del estudio**

La investigación plantea la hipótesis siguiente: El ecosistema de emprendimiento incide en el desarrollo de los atributos personales que conforman la cultura emprendedora de los jóvenes estudiantes y egresados emprendedores.

Se realizó la prueba Chi cuadrado, para evaluar si existe o no relación entre ambas variables, el resultado de p menor a 0.05, se rechaza la hipótesis nula. Por lo tanto, se indica que sí existe relación entre ambas variables. Los resultados se visualizan en la tabla 10.

**Tabla 10**

*Prueba de independencia de Chi-Square Teste*

Chi-Square Teste			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	18.144 <sup>a</sup>	4	.001
Likelihood Ratio	18.160	4	.001
Linear-by-Linear Association	9.501	1	.002
N of Valid Cases	23		

a. 9 cells (100.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .52.

Para evaluar el nivel de correlación entre los atributos personales que definen la cultura emprendedora y el ecosistema de emprendimiento, se retomó la correlación de Spearman. Lo anterior, se justifica en la muestra pequeña, y, en la naturaleza ordinal de las variables. La prueba estadística resultó en un coeficiente de 0.678, como lo muestra la tabla 11. Se interpreta como una correlación moderada-alta.

**Tabla 11**

*Prueba de correlación de Spearman's rho*

Correlations		Atributos personales	Ecosistema de emprendimiento
Atributos personales	Correlation Coefficient	1.000	<b>.678**</b>
	Sig. (2-tailed)	.	.000
	N	23	23
Ecosistema de emprendimiento	Correlation Coefficient	<b>.678**</b>	1.000
	Sig. (2-tailed)	.000	.
	N	23	23

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

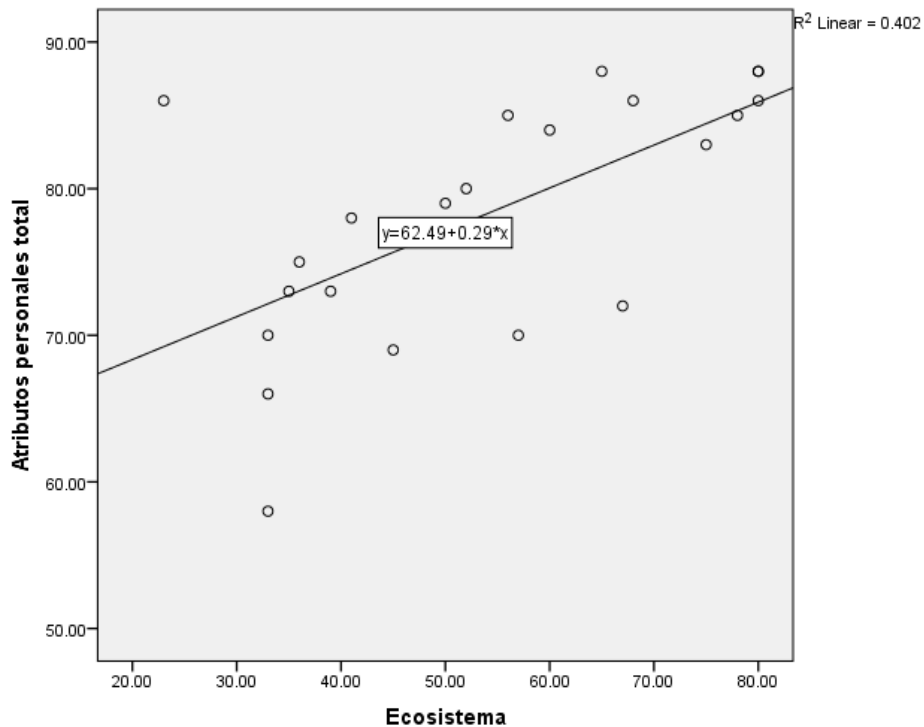
El nivel de significancia de la prueba es menor a 0.05 por lo que se rechaza la hipótesis nula, y resulta en un coeficiente de correlación significativo. Este resultado sugiere una correlación significativa entre el ecosistema de emprendimiento y los atributos personales orientados al emprendimiento por parte de los jóvenes emprendedores.

El diagrama de dispersión en la figura 15, confirma la correlación positiva, la cual considera que, si el ecosistema de emprendimiento se fortalece, esto incidirá positivamente en los atributos personales orientados al emprendimiento. El  $R^2$  da un valor de 0.402, lo que implica que un 40% de los atributos personales, se explican desde la incidencia del ecosistema.

Lo anterior, ratifica que el ecosistema de emprendimiento puede potenciar la apropiación de una cultura emprendedora mediante la promoción y consolidación de atributos orientados al emprendimiento en los jóvenes universitarios.

**Figura 15**

*Diagrama de dispersión de las variables*



Nota: la figura muestra el diagrama de dispersión de las variables, donde se visualiza la fuerza y dirección de la correlación.

### **5.9 Propuesta de un modelo metodológico de fomento del emprendimiento para jóvenes universitarios**

La propuesta del modelo metodológico de fomento del emprendimiento para jóvenes universitarios, es resultado de la investigación sobre las acciones que han desarrollado las universidades en el fomento del emprendimiento, el funcionamiento del ecosistema y el perfil de los jóvenes universitarios emprendedores.

La experiencia descrita concluye que, aunque si existen importantes esfuerzos por impulsar la cultura emprendedora desde la innovación; se, carece de un planteamiento sistémico, con técnicas y etapas definidas que constituyan un proceso ordenado que alcance resultados tangibles y demostrables, en materia de emprendimiento desde las universidades.

El eje principal del modelo es el empoderamiento del individuo como persona emprendedora, tomando en cuenta las tres perspectivas del perfil emprendedor estudiadas. Esto indica, una perspectiva de integración multidisciplinaria y multidimensional, desde la etapa de identificación, desarrollo y potencialización de las capacidades emprendedoras de los jóvenes estudiantes.

Lo anterior, implica también un reconocimiento de los atributos del individuo sobre las cuáles se debe trabajar la orientación de su cultura emprendedora y la adquisición de sus competencias; en la búsqueda del mayor aprovechamiento de su talento y el refuerzo de las áreas débiles que puedan identificarse, como parte del crecimiento su personalidad emprendedora.

El modelo que se propone se diseñó en coherencia con las políticas sectoriales actuales, tanto económicas como educativas, que tienen como eje la promoción de la economía creativa y naranja impulsado por el GRUN. En esta perspectiva, el modelo toma como base institucional los actores estatales y se inserta en las corrientes promotoras del desarrollo humano integral, con énfasis en la mejora de la calidad educativa.



Los objetivos del modelo de fomento del emprendimiento abarcan los tres niveles de funcionamiento del mismo, marcados tanto a nivel personal, institucional y de sistema.

#### Nivel personal

1. Proporcionar herramientas que potencien la adquisición de competencias genéricas y específicas en liderazgo, trabajo en equipo, manejo de estrés, creatividad de resolución de problemas.
2. Consolidar la identidad emprendedora del estudiante, mediante el trabajo interno en sus actitudes, aptitudes, valores y proyección de un plan de vida.

#### Nivel institucional:

1. Dotar a los estudiantes de espacios, metodologías y recursos para el desarrollo de competencias emprendedoras que abonen a la creación, diseño y manejo de emprendimiento.
2. Fortalecer los espacios y estructuras de trabajo vinculadas al modelo de fomento del emprendimiento, garantizando su conectividad y aprovechamiento de capacidades para el ecosistema institucional interno.
3. Propiciar la creación y diseño de los emprendimientos propios de los jóvenes universitarios, en un proceso que asegure su acompañamiento, carácter innovador, rentabilidad, y sostenibilidad.

#### Nivel sistémico:

1. Canalizar la distribución de recursos financieros, materiales y de colaboración a los emprendimientos universitarios resultantes del modelo.
2. Sistematizar y divulgar las experiencias y resultados del programa, como parte del establecimiento de la cultura emprendedora.
3. Posicionar a la universidad como elemento clave en el ecosistema de emprendimiento, que dinamiza el fomento del emprendimiento en los diferentes espacios y conexiones del sistema.

### 5.8.1 Enfoques epistemológicos del modelo

La palabra modelo según la RAE se conceptualiza como: “Esquema teórico, generalmente en forma matemática, de un sistema o de una realidad compleja, como la evolución económica de un país, que se elabora para facilitar su comprensión y el estudio de su comportamiento” (2022, párr. 4). Sin embargo, actualmente los tipos de modelo se dividen en modelos cualitativos, modelos cuantitativos y modelos predictivos, cada uno con implicancias propias de su naturaleza; por ejemplo, lo cualitativo enfocado a lo observacional, el cuantitativo enfocado a la estimación y el predictivo al futuro (Pedroza, 2015).

El modelo de fomento propuesto se enfoca en el abordaje desde la multidimensionalidad del emprendimiento, lo que implica una profundización desde el sujeto, la institución y la conexión con el ecosistema. Por lo tanto, su incidencia principal hacia el sujeto emprendedor es de carácter cualitativo enfocado en el empoderamiento de la personalidad emprendedora. Siendo la base del modelo la consolidación y afianzamiento de la personalidad emprendedora, y, el fortalecimiento de su eje de identidad, hacia la independencia; característica principal en los emprendedores de éxito.

A su vez, el modelo se encuentra cimentado en la estimación numérica formal, en correspondencia con el modelo mismo con la institución académica, pues no se debe suponer divorciado de la institucionalidad académica. Lo que implica la designación de créditos académicos, reconocimiento dentro del currículo de carrera e incentivos desde la fundamentación de la educación integral y de calidad en la institución misma.

En correspondencia con lo anterior, los enfoques del modelo metodológico propuesto son: el enfoque sistémico, enfoque institucional y el enfoque cultural.

#### a. Enfoque sistémico

El modelo se basa en la dinámica de la interacción, desde el enfoque sistémico donde el individuo lejos de representar un ser aislado, refleja en su comportamiento, la influencia de todo el entorno. Como lo establece Covarrubias (2002, pág. 1) “La importancia del enfoque

sistémico se deriva de su relación consustanciada con el carácter de sistema con el que se presentan los hechos sociales”.

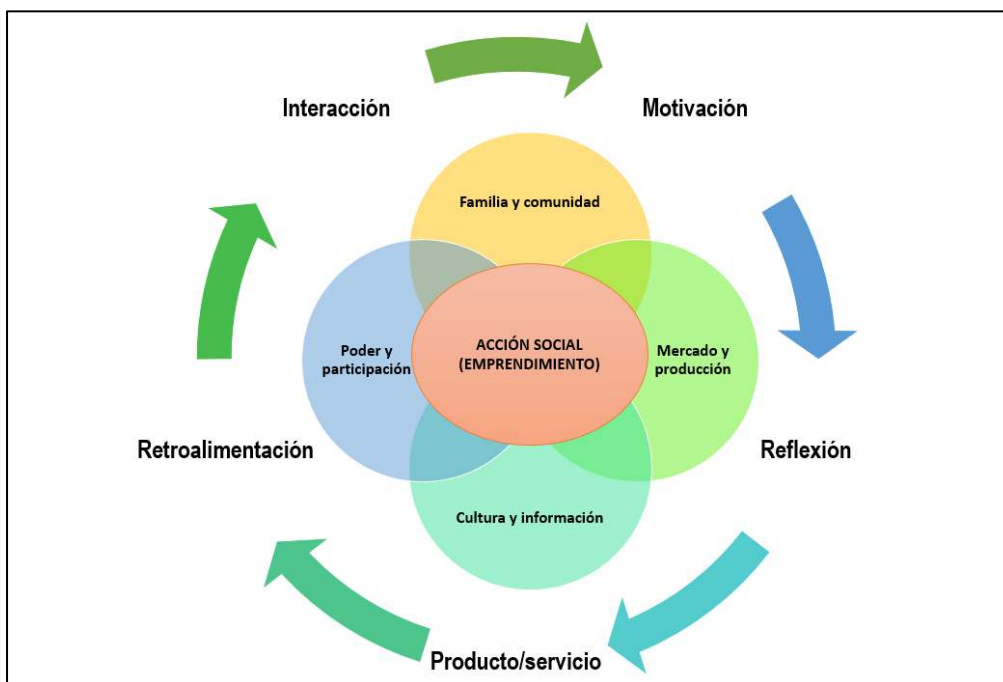
En este sentido, la acción social, representa una arista que se circunscribe en las diferentes esferas del enfoque sistémico. Al respecto Bunge (1982) plantea que toda sociedad puede dividirse en cuatro subsistemas: El subsistema biológico (mantenido por organizaciones de parentesco y por organizaciones de salud pública), el económico (mantenido por relaciones de producción, intercambio, y consumo), el cultural (mantenido por relaciones de información), y el político (mantenido por relaciones de poder y de participación en éste). Puesto que los cuatro subsistemas son parte de una misma sociedad, están fuertemente ligados entre sí y, por estarlo, ninguno de ellos puede estudiarse adecuadamente con independencia del otro. Por consiguiente, todas las ciencias sociales son necesariamente sistémicas antes que individualistas, porque tratan de socio sistemas (como se citó en Covarrubias I. , 2003).

Bajo el cofuncionamiento de los subsistemas anteriores, se describe la creación de la motivación emprendedora, tanto desde el elemento biológico con la familia, económico como la producción, cultural como relaciones de información y el político con la participación. Con motivación, se destaca la teoría de los motivos de Schutz, en la cual se contemplan la acción social, como una decisión del individuo consciente, intencionada y reflexiva, que realiza tomando en cuenta la conciencia del otro, en este caso de las personas que influyen su entorno y vivencia. Para Schultz, se trata de interacción social, que se funda en las construcciones referentes a la comprensión del otro y el esquema de acción en general (Schutz, 1899).

El esquema del modelo con enfoque sistémico, no se aborda desde el punto de vista lineal, sino desde un modelo sistémico integral, con entrada, un producto/servicio (emprendimiento) y una retroalimentación constante. Es decir, que el modelo enfoca una retroalimentación constante y un flujo de ida y retorno en cuanto a su evolución. En este caso, el flujo de proceso y de información implica constante reflexión e interacción, que den dinamismo al proceso.

**Figura 16**

*Planteamiento del modelo desde el enfoque sistémico*



Nota: la figura muestra el modelo desde su funcionamiento sistémico, donde incluye los entornos principales de influencia e integración de la cultura emprendedora.

A manera de contexto, el enfoque sistémico retoma las aristas de la estrategia país, desde el punto de vista político, donde se materializan los programas, proyectos y acciones en el fomento del emprendimiento. El modelo se conecta con el sistema, desde la pertinencia y la ubicación del tema del emprendimiento como uno de los principales motores de crecimiento económico de los próximos años, plasmado en la planificación nacional.

El Plan Nacional de Lucha contra la pobreza y para el desarrollo humano 2021-2026, en su capítulo 4 se establecen los lineamientos siguientes, respecto al emprendimiento: en el caso del Sistema de educación se plantean actualización y contextualización de Planes de estudios, proyectos de investigación, desarrollo e innovación; Política de Juventud, donde se establece la atención desde el MINJUVE con la promoción de la creatividad, la innovación y el emprendimiento juvenil; y, la política nacional de pequeña y mediana industria.

### **b. Enfoque institucional**

El desarrollo de la teoría económica institucional, ha ubicado a las instituciones como uno de los elementos principales en la conformación del ser humano tanto individual como colectivo. El enfoque institucional retomado en el modelo rescata la teoría de Douglass North (1993), presenta las instituciones ideadas por los hombres para regular y limitar sus actuaciones en los marcos de una sociedad (North, 1993/1995, pág. 54). En esta perspectiva se visualiza la universidad como ese marco de la sociedad que fomenta el espacio ideal para la captación, formación, fortalecimiento e iniciación de la persona emprendedora.

Si bien es cierto, el modelo parte del papel de la institución educativa (universidad) como una de las aristas principales en la formación de la personalidad emprendedora del joven; toma en cuenta elementos multidimensionales como las características de personalidad, la influencia desde el entorno cercano (entiéndase familia, amigos, vecinos, entre otros), para poder instituir una verdadera cultura emprendedora.

Como parte de la visión institucional, la propuesta se rige por el modelo educativo, la política institucional, declaraciones institucionales y la filosofía de la universidad misma, lo que transfiere un carácter de pertenencia y legitimidad, al respecto: el plan estratégico institucional, como parte del macroproceso de extensión universitaria, se cuenta con las líneas estratégicas de “vinculación de la universidad con sectores sociales, productivos y de servicios”, que implica el fortalecimiento mediante alianzas estratégicas que promuevan programas y proyectos institucionales. La Política de extensión universitaria. Área: Innovación y Emprendimiento Lineamiento: Generar acciones que conlleven a resultados y crecimiento en la comunidad universitaria y en el entorno donde se desarrollen (UNAN-Managua, 2018, págs. 18-19).

El nuevo modelo curricular por competencias implementado en la UNAN-Managua, tiene como objetivo dar respuesta a las necesidades complejas y cambiantes de la sociedad. Se retoma del modelo por competencias la concepción del profesional “competente en un sentido integral, es decir, con responsabilidad ética, social, medioambiental y capacidad de autogestión”. Se retoma el objetivo estratégico 3, que busca “Fomentar la innovación, el

emprendimiento, el desarrollo tecnológico, artístico y cultural mediante una formación integral, dinámica y participativa con los sectores externos a fin de atender las necesidades de la sociedad” (UNAN-Managua, 2021).

El modelo curricular, plantea el emprendimiento como un elemento transversal<sup>10</sup>, incluido “dentro de los temas que pueden ser desarrollados de manera transversales están: la innovación, emprendimiento, medio ambiente, comunicación, formación humanística, valores institucionales, TIC, investigación, universidad saludable, gestión de riesgo, multiculturalidad, idioma extranjero, género, entre otros” (UNAN-Managua, 2021, pág. 42).

### **c. Enfoque cultural**

De manera complementaria al enfoque sistémico e institucional, el enfoque cultural, es uno de los elementos más importantes, pues el centro del modelo es el ser humano mismo en el proceso de formación y consolidación de su personalidad emprendedora, desde la interacción con el entorno favorable para su desarrollo. En este sentido, la cultura se crea, forma y modifica desde las capacidades del hombre mismo de comunicarse, relacionarse e influir en su contexto, en su esfera de crecimiento y formación. Al respecto Millán (2000, pág. 3) define:

La cultura es el sustantivo común "que indica una forma particular de vida, de gente, de un período, o de un grupo humano"; está ligado a la apreciación y análisis de elementos tales como: valores, costumbres, normas, estilos de vida, formas o implementos materiales, la organización social, etc.

Como se tomó en cuenta tanto en el enfoque sistémico como en el enfoque institucional, la cultura se ve inmersa en los escenarios de actuación de ambos enfoques, e incluso representa el objetivo último del modelo, el establecimiento de una cultura emprendedora que facilite los procesos de desarrollo a los jóvenes universitarios emprendedores. Como Angelelli & Prats (2005, pág. 7) afirman “en sociedades con culturas favorables a la

---

<sup>10</sup> Ejes transversales: Este tipo de ejes es considerado una estrategia curricular que permite alcanzar aquellos aprendizajes que no aparecen directamente relacionados con los contenidos en la integración de los ejes verticales y horizontales y abonan al desarrollo de competencias genéricas y los valores institucionales, profesionales y ciudadanos.

empresarialidad es más factible que las personas deseen emprender para ganar reconocimiento social, para ser independientes o para seguir los pasos de otros empresarios a los que admiran”.

En concordancia, el modelo implica la generación de patrones favorables, comportamiento colectivo, e interacción social, específicamente a la acción de emprender.

El desarrollo de valores de cultura de emprendimiento, pueden ser el resultado de un proceso de aprendizaje metódico mediante la incorporación de conocimientos, desarrollo de habilidad y valores que potencian los rasgos aptitudinales y favorecen actitudes que focalizan la voluntad de poder lograr lo que se desea, controlando deliberadamente ese proceso de conquista; en otras palabras, los emprendedores pueden adquirir destrezas y habilidades durante el proceso de formación académica (Hidalgo, 2014, pág. 49).

El modelo con su carácter cíclico, busca el fomento de la cultura emprendedora, desde el constante dinamismo en el fortalecimiento de las condiciones de promoción y desarrollo del emprendimiento. Esto, como resultado de la materialización de condiciones fundamentales como la generalización del estilo de vida emprendedor, la proliferación de “*role model*” como emprendedores exitosos que sean ejemplo de vida, valores y principios de independencia, asociatividad y creatividad, como parte de la renovada identidad cultural del joven universitario.

## **5.8.2 Bases teóricas del modelo**

La base teórica del modelo consta de 3 conceptos, con complejidad e integración entre sí: la cultura emprendedora, enfoque por competencias y la innovación abierta. Estos 3 elementos, son tomados en cuenta como puerta al fomento del emprendimiento en las instituciones de educación superior, que conceptualmente crean una trama teórica, aplicable al modelo educativo universitario.

### **5.10.2.1 Cultura emprendedora**

La cultura emprendedora, se define como una forma de pensar, razonar y actuar, vinculada a la búsqueda de una oportunidad de negocio, que puede dar como resultado la creación, mejora, realización y renovación de valor en el sentido más amplio del término, es decir, no

sólo valor económico sino también social (Hernandez & Arano, 2015, pág. 36). El establecimiento de una cultura emprendedora, es uno de los principales propósitos del modelo, al respecto, establecer condiciones favorables para la proliferación de emprendedores, es uno de los resultados esperados del proceso.

En este aspecto, el ser humano es el centro del modelo, bajo la concepción del desarrollo tanto personal, como social y económico, por lo cual la cultura emprendedora es un concepto que abarca las esferas dichas esferas de actuación. Se destaca la complejidad del concepto de cultura, desde el proceso de creación del ambiente y el entorno mismo, que implica una participación activa y un proceso cíclico, donde la interacción es de ida y vuelta, en la conformación de la cultura del medio. Suárez & Vásquez (2015, pág. 887), señala:

La actividad emprendedora es un proceso complejo que involucra tanto variables inherentes a las competencias personales capaces de generar un impulso hacia el mejoramiento personal y del entorno partiendo del descubrimiento de una oportunidad, así como las propias al medio en el que está se detecta.

El enfoque del modelo plantea un establecimiento de una doble vertiente de fomento de la cultura emprendedora, tanto desde el punto de vista interior propio del individuo, como el fomento desde el exterior como resultado de la interacción con el medio. La vertiente del individuo propio obedece a factores de personalidad, habilidades natas y la motivación misma del joven universitario. Por otro lado, la vertiente del entorno, es donde la universidad posee su mayor posibilidad de influencia, interacción e impulso de la cultura emprendedora.

#### **5.10.2.2 Enfoque por competencias**

Como lo establece Velasco, Estrada, Pabón, & Tójar (2019, pág. 200) uno de los retos de la Educación Superior, es atender a las necesidades generadas por los cambios que se están produciendo en nuestra sociedad. El enfoque por competencias, ha surgido como una alternativa de respuesta a los constantes cambios y demandas de la sociedad actual, por lo tanto, es uno de los enfoques de actualidad en el paradigma educativo.

La conceptualización de competencia que aborda esta investigación se enmarca en el la del Proyecto *Tuning* de América Latina:



Una enunciación amplia del concepto de competencia puede definirle como “las capacidades que todo ser humano necesita para resolver de manera eficaz y autónoma las situaciones de la vida. Se fundamentan en un saber profundo, no sólo saber qué y saber cómo, sino saber ser persona en un mundo complejo cambiante y competitivo”.

De manera similar, la definición de Sampaio, et. al (2015), contenido en el diseño curricular por competencias que rige a la UNAN-Managua, conceptualiza las competencias son “la capacidad de poner en práctica una forma integrada y dinámica conocimientos, habilidades, actitudes y valores para enfrentar la solución de problemas de la vida sean estos de carácter personal, profesional o social” (como se citó en UNAN-Managua, 2021, pág. 5). Se abordan dentro del currículo las competencias genéricas y específicas, es decir, propias de la carrera profesionalizante.

El modelo, al estar enfocado en el emprendimiento, necesita un esclarecimiento, en cuanto al tipo de competencia que pretende impulsar. Al respecto se tomó en cuenta, la competencia emprendedora definida por la Vicerrectoría Académica Universidad del Norte de Colombia:

El emprendimiento como competencia implica la integración de las dimensiones motivacional, cognitiva y procedimental que se forjan en un individuo como herramientas para el "abordaje de un objeto de estudio, en un contexto específico, y que se evidencia en la actuación de una persona como resultado de un proceso de formación" (Vicerrectoría Académica Universidad del Norte, 2007, pág. 11).

En esta perspectiva, el modelo plantea una formación integral a base del impulso de emprendimiento, que implique un empoderamiento desde la identidad emprendedora propia del individuo, traducida como liderazgo en sí mismo, administrando sus propias capacidades. A su vez, la motivación a continuar estimulando su creatividad y productividad, desde las facilidades que le permita el entorno mismo, que dé como resultado un producto final, en este caso, el emprendimiento.

**Figura 17**

*Competencias emprendedoras*



Nota: Elaboración propia en base a Gómez, y otros, (Gómez, y otros, 2017)

### 5.10.2.3 Innovación abierta

La innovación abierta se adhiere al modelo como el paradigma vigente que obedece a los cambios y a la pertinencia del fomento de la innovación en la solución de problemáticas actuales. En correspondencia con la experiencia institucional de la UNAN-Managua: “La innovación se asocia a progreso, convirtiéndose en una necesidad vital, es un cambio que se produce porque la sociedad cambia, las organizaciones cambian y las personas en sus relaciones y sus acciones” (Romero, Gago, & Villanueva, 2021, pág. 11).

El modelo plantea un concepto de innovación que se aleja de la innovación tradicional, que expone De Jong, Kalvet, Vanhaverbeke y Chesbroug (2008) que supone una perspectiva cerrada y lineal de generación, desarrollo y comercialización del conocimiento, a través de sus propias estructuras (González & García, 2011). No es objetivo de este modelo entonces,

solo fomentar la innovación desde la vertiente interna, sino desde la interacción y las vertientes externas que puedan significar un mayor nivel de innovación en la idea del emprendimiento.

Al respecto, Álvarez & Bernal (2017, pág. 66), citan a Chesbrough (2003) para conceptualizar la innovación abierta vista desde el ámbito empresarial:

La innovación abierta (IA) es un modelo mediante el cual las empresas pueden hacer uso intensivo de conocimiento tanto interno como externo, con el objetivo de potenciar y acelerar su innovación interna y expandir los mercados para el uso externo de la innovación.

Según la Declaratoria del I Congreso Regional de Innovación Abierta Digital Sede Pacífico (2021, pág. 151), que busca consolidar la innovación abierta de Nicaragua, establece:

La innovación, consiste en movilizar e integrar recursos para resolver problemas y requiere de procesos constantes y en cada uno de ellos se necesita de diferentes recursos y no siempre es dinero, conexiones, red de apoyo entre universidades, sociedad y gobierno, para lograr emprendimientos exitosos.... Y la Innovación Abierta se mire como micro clúster, en el que es relevante el desarrollo del pensamiento innovador(base) y el trabajo conjunto en todo el proceso.

Referente a la contextualización del concepto desde las universidades pública, en el caso de UNAN-Managua (2022): “se habla de innovación abierta porque no está centrada únicamente en la innovación tecnológica sino en innovación social, ambiental, es decir, multidisciplinaria”. En este particular la misión como expresa Zúniga (2022), es solucionar problemáticas del entorno, no hacer innovación por crear algo, sino crear en función de problemas contextualizados de las comunidades, de los emprendedores, de las empresas, de la población en general.

En correspondencia el modelo plantea una estrategia de trabajo similar a la impulsada desde los centros de innovación abierta, elementos importantes del ecosistema: “el nuevo modelo de innovación abierta es el modelo diamante, ya no se habla de la triple hélice, academia-gobierno-sector empresarial-sociedad” (Dirección de innovación, UNAN-Managua, 2022). Se fundamenta la innovación abierta, como concepto integral del proceso, y de la naturaleza recíproca del modelo que contiene la perspectiva del individuo mismo, y la perspectiva hacia la interacción, externalización y divulgación de la información.

### 5.8.3 Premisas del modelo

Como base para su implementación, el modelo contiene premisas o postulados que permiten cimentar los principios básicos para la implementación del modelo de fomento de la cultura emprendedora en los jóvenes universitarios:

**a. Participación voluntaria y consciente respecto a la disposición de tiempo y compromiso.**

Es vital para el modelo contar con una participación consciente, voluntaria y con disposición de tiempo. Sólo el joven universitario que muestre una actitud deliberada hacia su participación en el proceso, podrá lograr un resultado significativo.

**b. Todos los jóvenes tienen la capacidad para desarrollar su cultura emprendedora**

El modelo plantea que la competencia emprendedora puede ser adquirida por todos y cada uno de los jóvenes universitarios, sin importar su condición de personalidad, condición económica o social. Hidalgo (2014, p.49) afirma “las habilidades y destrezas emprendedoras no son totalmente de nacimiento, sino que pueden ser desarrolladas y pulidas con la enseñanza emprendedora”.

**c. Enfoque multidisciplinario**

El modelo abarca un enfoque multidisciplinario que pretende incluir las 3 áreas del estudio del emprendimiento la perspectiva personal propia del individuo, la perspectiva sociológica tomando en cuenta su entorno familiar, comunitario y educativo, y la perspectiva económica hacia la búsqueda de la independencia económica. Al respecto, el sujeto protagonista debe trabajar los 3 aspectos en su proyecto de vida, es decir, debe estar dispuesto a profundizar en todos y cada uno de los elementos anteriormente mencionados.

**d. Asociatividad y trabajo en redes**

El modelo se plantea desde una realidad de interacción, interconexión y continuo trabajo de redes. No se estipula un trabajo en la búsqueda del individualismo; sino un

emprendimiento desde a asociatividad, intercambio de ideas, y el “*networking*” o redes de emprendedores.

#### **5.8.4 Principios básicos del modelo**

- a. Creatividad
- b. Flexibilidad
- c. Asociatividad
- d. Gestión de procesos
- e. Ética
- f. Integralidad
- g. Multidisciplinariedad

#### **5.8.5 Etapas metodológicas del modelo**

El modelo de fomento del emprendimiento está concebido en una gestión de procesos continuos y consecutivos, en los cuáles cada etapa significa un fortalecimiento de cada una de las áreas pertinentes del perfil emprendedor. El modelo es aplicable y replicable en cualquier universidad, sin embargo, éste se contextualiza en la Facultad Regional Multidisciplinaria, Estelí, FAREM-Estelí.

**Presentación e invitación al Programa de Emprendimiento Universitario:** La etapa de diagnóstico se plantea desde el momento en que el joven ingresa a formar parte de la comunidad universitaria de la UNAN-Managua, es decir, cuando es alumno activo de la carrera escogida. El primer momento del estudiante es en el Curso de Introducción a los Desempeños Ciudadanos que contiene 4 componentes: identidad institucional, análisis e interpretación de discursos, estrategias de aprendizaje, y, pensamiento lógico para el desarrollo de la creatividad y la innovación.

El curso se retoma como la plataforma ideal para la identificación de los atributos y competencias emprendedoras que posee los jóvenes. Se plantea dentro de las actividades del componente de Pensamiento lógico para el desarrollo de la creatividad y la innovación; pues

es el componente que mayor relación tiene con la cultura emprendedora, y en el cual se implementa la metodología *Design Thinking* o Pensamiento de diseño.

El Pensamiento de Diseño se define como: “un método para generar ideas innovadoras que centra su eficacia en entender y dar solución a las necesidades reales de los usuarios” (Dinngo Laboratorio de Innovación S.L., 2023). La metodología plantea 5 etapas: empatía, definición, ideación, prototipado y testeo; sin embargo, en el curso se desarrolla hasta la etapa de prototipo. La implementación de la metodología trae consigo el fortalecimiento de la innovación, sin embargo, el prototipo con el que concluyen el curso, queda en idea y no trasciende hacia el emprendimiento.

Al respecto, se propone desde el Curso Introductorio, presentar el Programa de Emprendimiento Universitario, como una actividad paralela al desarrollo de su carrera profesional. Esto implica una oportunidad para el estudiante de desarrollar el proceso de competencias emprendedoras; sin embargo, al ser de manera voluntaria, debe estar presente en el estudiante la responsabilidad y compromiso, tanto de voluntad y de tiempo.

Es importante destacar, que es un programa flexible, por lo que, si no se accede a él en el primer año mediante el Curso Introductorio; los estudiantes tendrán otras oportunidades de acceso durante su estancia universitaria. Al respecto, el Centro de Innovación Abierta, representa la oficina encargada de captar y dirigir estudiantes al programa de emprendimiento, mediante los talleres, capacitaciones, temporadas, y diversas acciones que se realizan como parte de su quehacer. Por otro lado, desde la docencia, el componente integrador, tendrá la capacidad de captar y proponer estudiantes que demuestren atributos emprendedores, y dirigirlos hacia el programa.

El Programa de Emprendimiento Universitario, está concebido como un programa, que contribuye a garantizar un rasgo del perfil profesional que responde a las exigencias del desarrollo científico-técnico de la época; en este caso, el perfil profesional a desarrollar es el emprendedor. Debido a la libertad de los programas directores, éste puede trabajarse desde el primero año, lo que se plantea en este caso, debido a las etapas que plantea el programa.

## 1. Diagnóstico de capacidades emprendedoras

La etapa de diagnóstico, se realiza, luego de la divulgación del programa se procede a los estudiantes voluntarios que se mostraron interesados por el mismo, se aplica el test sobre atributos personales y competencias emprendedoras. El objetivo de la aplicación del test es identificar en el estudiante las actitudes, capacidades y competencias emprendedoras desarrolladas como los puntos débiles que necesite reforzar.

### Figura 18

*Etapa de diagnóstico de capacidades emprendedoras*



Nota: La figura muestra los primeros pasos del programa correspondiente a la etapa de diagnóstico de capacidades emprendedoras.

Se plantea el Modelo de rasgos personales y la propensión a la creación de empresas Shane (2003) y Hernán Gómez et al (2005), que aborda tanto elementos psicológicos como no psicológicos en el cual se evidencian una serie de relaciones entre los atributos del individuo que inciden en el valor esperado de la oportunidad y la posibilidad que el individuo se motive explotarla (Quejada & Ávila, 2017).

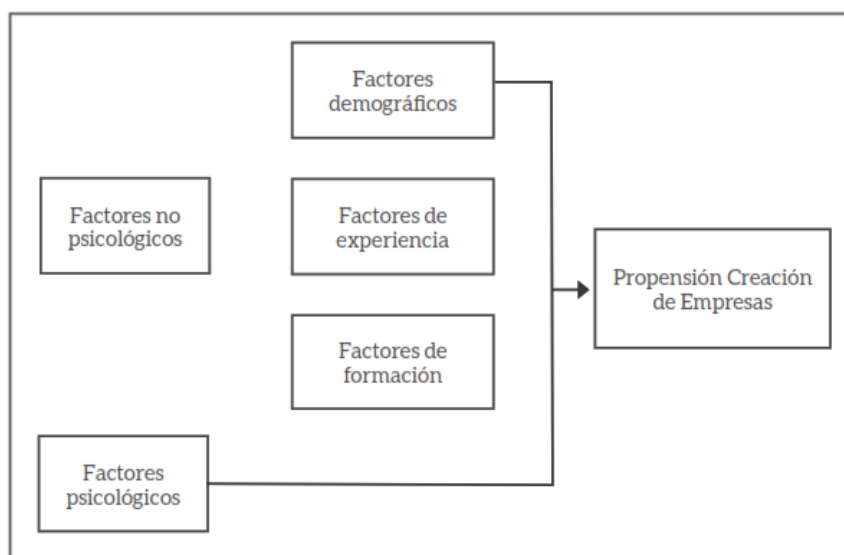
El programa centra su atención en el joven emprendedor, y el primer nivel a trabajar es el nivel personal. Por lo tanto, la evaluación del test está a cargo de la Clínica Psicosocial y Comunitaria, la cual en una sesión con el estudiante le explicaran sus resultados, y realizaran una entrevista acerca de su aceptación al programa.

Las reflexiones sugeridas dentro de la entrevista se refieren a la actitud positiva y disposición del estudiante hacia el trabajo a profundidad en el nivel de personal. Esto implica, un trabajo introspectivo importante con el acompañamiento de la Clínica misma, en la

búsqueda del fortalecimiento de los factores psicológicos referidos al empoderamiento del estudiante en su sentido emprendedor.

**Figura 19**

*Modelo de rasgos personales y la propensión a la creación de empresas Shane (2003) y Hernán Gómez et al (2005)*



Nota: figura tomada de Quejada & Ávila (2017, pág. 253)

**2. Consolidación del perfil emprendedor**

La consolidación del perfil emprendedor, se entiende desde el reforzamiento en los atributos personales como: independencia y autonomía, autoconfianza y liderazgo, autodisciplina y perseverancia, iniciativa y proacción, entre otras; que permitan al individuo empoderarse de su identidad emprendedora, para poder explotar su potencial.

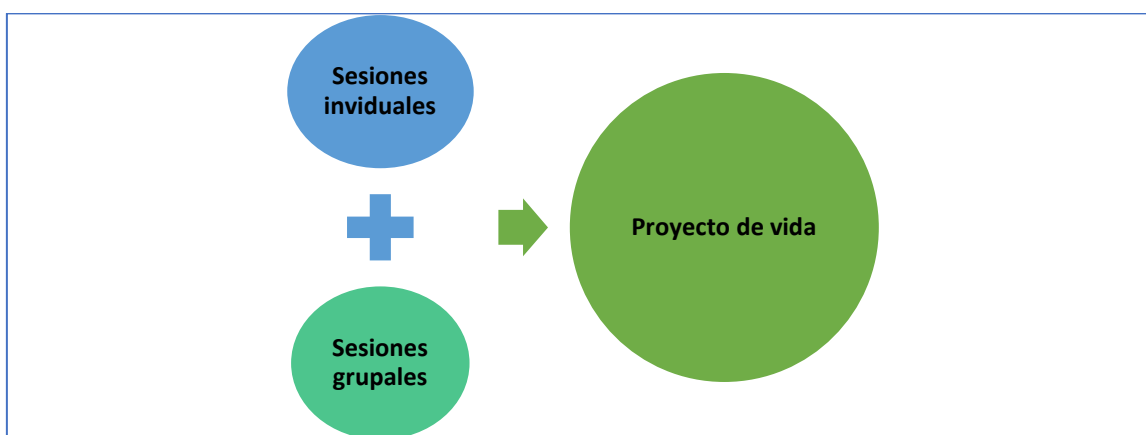
Esta consolidación es de vital importancia, pues, al mayor parte de programas se preocupan solo por dar herramientas y/o crear competencias emprendedoras; sin embargo, muchas personas poseen las herramientas y no llegan a explotar su potencial emprendedor. Esto por falta de seguridad en sí mismo, falta de decisión, miedo, entre otros elementos, que sólo pueden adquirirse desde el trabajo interno en sí mismo.



La consolidación del perfil emprendedor, está ubicada desde la Clínica Psicosocial y Comunitaria, que realizará sesiones tanto individuales como grupales. Esto implica que el factor asociativo y de redes, se crea desde esta etapa, pues las sesiones grupales apoyan a consolidar el grupo como parte de una red social física. El producto de la primera etapa se propone como un proyecto de vida personal, que se detalla en la figura 18, que contenga los objetivos y metas trazados por el estudiante a corto, mediano y largo plazo.

### Figura 20

#### *Consolidación del perfil psicológico emprendedor*



Nota: La figura muestra la etapa de consolidación de la personalidad emprendedora desde el trabajo individual y el trabajo grupal.

### 3. Adquisición de competencias emprendedoras

La etapa de adquisición de competencias se establece desde la integración activa del Centro de Innovación Abierta de la facultad, el cual puede proveer a las jóvenes herramientas a partir de metodologías innovadoras, que conlleven al diseño de su proyecto de emprendimiento. Esta etapa incluye desde el incentivo hacia la creatividad e innovación hasta la profundización en las competencias emprendedoras como las tecnológicas, que permitirían el desarrollo de emprendimientos de mayor alcance.

Esta etapa se divide en dos momentos, la primera que es la de formación donde se participa en talleres, capacitaciones y prácticas sobre emprendimiento; y la segunda que es una etapa de contacto con otros emprendedores, donde se promueva una mayor motivación

empresaria desde conferencias y eventos con emprendedores de éxito. En esta etapa se inicia a conectar al joven emprendedor al ecosistema de emprendimiento, donde debe ir preparando su idea y proyecto, para insertarse y conectarse en el ecosistema, y así aprovechar las potencialidades que éste ofrece.

En la primera etapa se visualizan el Centro de Innovación Abierta, la Oficina de Patentes y la Red de Docentes Mentores, lo que implica transferencia de conocimiento, metodologías y estímulos hacia la creatividad e innovación. En un segundo momento, se refiere el contexto directo con Egresados Emprendedores de Éxito, quienes como parte de su compromiso social con la universidad, asesoren, guíen y de alguna manera apadrinen a estos jóvenes emprendedores en sus primeros pasos.

La participación de los jóvenes egresados como padrinos de emprendimiento, no implica necesariamente el desembolso de dinero, sino, el compartir experiencias, herramientas, algunas facilidades y/o aprendizajes, que puedan apoyar al joven emprendedor en un mejor diseño de su proyecto, pues el producto final de esta etapa está concebido desde la elaboración y presentación del proyecto emprendedor. Es importante destacar que el proyecto emprendedor que se plantea en esta etapa debe ser un proyecto con características innovadoras, listo para presentarse ante competencias por obtención de fondos.

Por otro lado, es importante destacar que este modelo, permite el desarrollo de un seguimiento a graduados desde el seguimiento al emprendimiento; pues conecta a alumnos activos y alumnos egresados, en un proyecto de conexión, cooperación, mentoría y asesoría entre ambos. Esta relación permite a la universidad un proceso de continuo intercambio y monitoreo a su vez de los jóvenes egresados.

#### **4. Obtención de fondos**

La obtención de fondos está ideada, desde la conexión del proyecto de emprendimiento hacia el ecosistema local, mediante la Comisión de Economía Creativa y la institucionalización de concursos, ferias y eventos de promoción empresarial, que permitan el reconocimiento de los proyectos emprendedores. Por parte del estado en anteriores

períodos existían los fondos concursables para proyectos ganadores, fondos que podrían restablecerse para este programa. Sin embargo, para que esto sea posible, se necesita una participación activa del sector privado que fomente fondos semillas por parte de empresas, y fondos ángeles por parte de emprendedores de éxito.

El establecimiento de este tipo de fondos puede significar financiamiento parcial o total de la idea de emprendimiento, bajo claros establecimientos legales y con un seguimiento activo por parte de las instituciones del ecosistema. Para procurar un resultado positivo, las ideas de emprendimiento desarrolladas deben concursar por la obtención de dichos fondos, mediante el convencimiento de los expertos de empresas y emprendedores de éxito. El proyecto de emprendimiento debe poseer un plan de inversión claro, y definir de qué manera se utilizarán los fondos obtenidos.

## **5. Ejecución con acompañamiento**

El papel activo de la universidad, no termina con el diseño del emprendimiento, pues se pretende un acompañamiento activo no sólo institucional sino desde el apadrinamiento con egresados, y con la colaboración del ecosistema de emprendimiento. En este particular la comisión de economía creativa municipal juega un papel importante en el apoyo, promoción, proyección e inserción del negocio a la economía local. A su vez, se debe fomentar desde el inicio la formalización del negocio, la inscripción de patentes si el caso lo refiere, en fin, todo trámite y forma legal que deba cumplir el emprendimiento para su correcto desempeño.

En esta etapa, aunque el proyecto emprendedor ya está diseñado; se pretende un proceso de sistematización de la experiencia del emprendedor, con el fin de documentar de una mejor manera todo su proceso. A su vez, esto le permitirá registrar tanto aciertos como desaciertos, en una futura mirada retrospectiva hacia su experiencia emprendedora.

## 6. Consolidación del emprendimiento

La consolidación del emprendimiento se plantea desde el crecimiento del negocio, como parte integrada del ecosistema de emprendimiento y el establecimiento de redes colaborativas entre proveedores y otros emprendedores. Al respecto, los mismos estudiantes emprendedores conformarían una red, así como, los egresados emprendedores de éxito.

Por su parte, el sector privado, debe estar atento a la conformación de dichas redes colaborativas, pues cuando sean graduados, estos estudiantes poseerán un valor agregado en cultura emprendedora, innovación, liderazgo y empoderamiento, muy valioso para el mercado.

Un emprendimiento que ya se encuentra en la etapa de consolidación y redes, es un emprendimiento que pasa el ciclo del programa, puede retomar su participación como asesor y padrino de una iniciativa de negocio naciente, Es decir, el diseño del modelo es cíclico, y el joven emprendedor puede continuar su participación en el programa desde otra perspectiva, en este caso ya no como estudiante, sino como asesor y/o emprendedor de éxito, en apoyo a los nuevos procesos emprendedores.

### 5.8.6 La estructura del modelo de fomento del emprendimiento

#### Niveles del modelo

El modelo de fomento, se plantea desde 3 niveles:

- *El nivel personal:* que corresponde a la consolidación de la identidad emprendedora del estudiante. Donde se promueve su desarrollo personal, familiar y grupal, mediante sesiones individuales y de grupo. En esta parte se trabaja el reconocimiento de inteligencias múltiples, se fortalecen atributos emprendedores, y sobre todo se trabaja el liderazgo y empoderamiento del individuo.
- *El nivel institucional:* corresponde a la adquisición de competencias por parte del estudiante. Este aspecto se refiere a la universidad desde el enfoque institucional realizando transferencia de metodologías, información, adquisición de competencias.

Posteriormente en este mismo nivel se plantea la interconexión con egresados emprendedores de éxito, que contagien la cultura emprendedora desde su historia de vida, experiencia inspiradora, conferencias sobre aprendizajes obtenidos; que permitan crear una cultura de motivación al emprendimiento.

- *El nivel sistémico:* este nivel corresponde a la inserción y conexión del emprendedor al ecosistema de emprendimiento, mediante la universidad. En este espacio, se plantea la facilitación de información y procesos para el emprendedor en relación con trámites, permisos, licencias, fondos, programas y proyectos de apoyo, y, sobre todo la conexión con el mercado y el sector privado. El modelo contempla la participación del ecosistema en su conjunto, con la misión de una mayor y mejor inserción, del nuevo emprendimiento al ecosistema. Esto debe favorecerse tanto de manera horizontal con el mercado competencia, como de manera vertical con la conexión a proveedores y consumidores finales.

### **Participación institucional**

En los primeros dos niveles personal e institucional, el modelo plantea el trabajo conjunto de áreas con funciones sustantivas claves, que deben aprovecharse para el fomento del emprendimiento. Éstas se enlistan a continuación:

1. Extensión Universitaria
2. Vida Estudiantil
3. Clínica Psicosocial y Comunitaria
4. Centro de Innovación Abierta
5. Red de Mentores
6. Oficina de Patentes
7. Programa de seguimiento a egresados

El nivel 3 plantea una participación institucional externa, en primera instancia del ecosistema local, tanto con el plano gubernamental como con la empresa privada:

- Comisión Municipal de Economía Creativa:

- Alcaldía Municipal
- Ministerio de Economía Familia Comunitaria Cooperativa y Asociativa
- Instituto Tecnológico
- Ministerio de Educación
- Instituto de Turismo
- Universidades públicas

➤ Sector Privado

- Cámaras de comercio y/o rubros específicos
- Zona Franca
- Asociaciones de Cooperativas
- Parques industriales
- Asociaciones de emprendedores/empresarios de éxito
- Organizaciones no gubernamentales

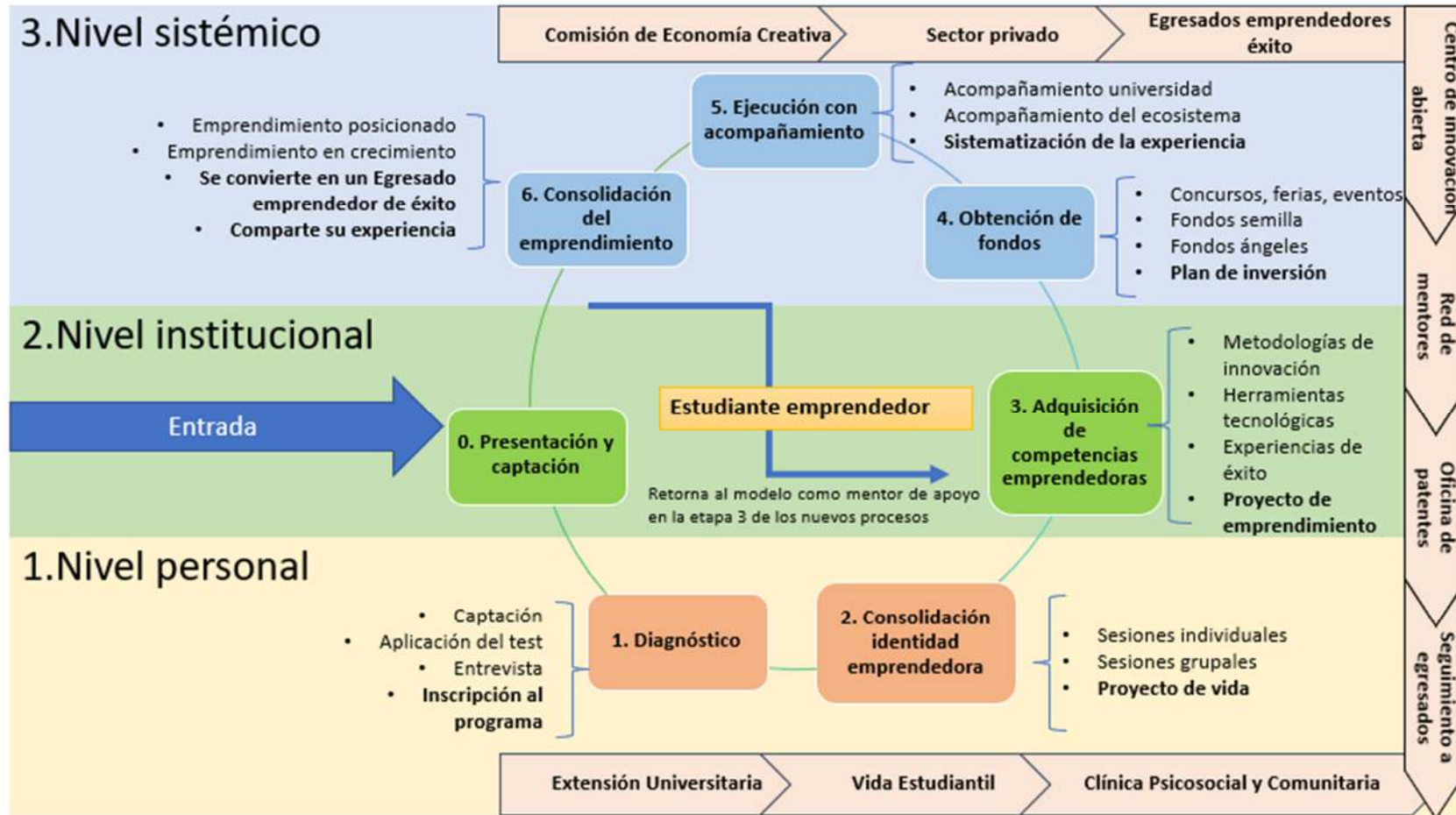
El modelo implementa en una serie de pasos, el espacio específico para el fomento del emprendimiento de las universidades, desde el trabajo conjunto de distintas áreas. Esto permite su abordaje integral, enfocado en el sujeto emprendedor, quien es en primera instancia quien se fortalece, crece y se proyecta a futuro.

Los niveles, etapas, áreas institucionales internas y externas, y todo el proceso descrito tiene como centro el emprendedor, y como propósito su integración al ecosistema de manera cíclica y continua, no de manera lineal. Esto implica que el emprendedor no sólo se nutra del ecosistema, sino que, al convertirse en un emprendedor de éxito, pueda posteriormente nutrir al ecosistema, en una doble vía de interacción, modificación y enriquecimiento en el intercambio continuo. El modelo se muestra en la figura 19.

El actual ecosistema de Nicaragua posee muchas potencialidades y oportunidades, que deben ser aprovechadas de manera más directa. Este modelo es un acercamiento a cómo se puede trabajar el emprendimiento desde un programa especial que provea resultados tangibles, y que plantee un retorno con compromiso social, a continuar fomentando el emprendimiento en jóvenes estudiantes.

**Figura 21**

*Modelo de fomento del emprendimiento en estudiantes universitarios*



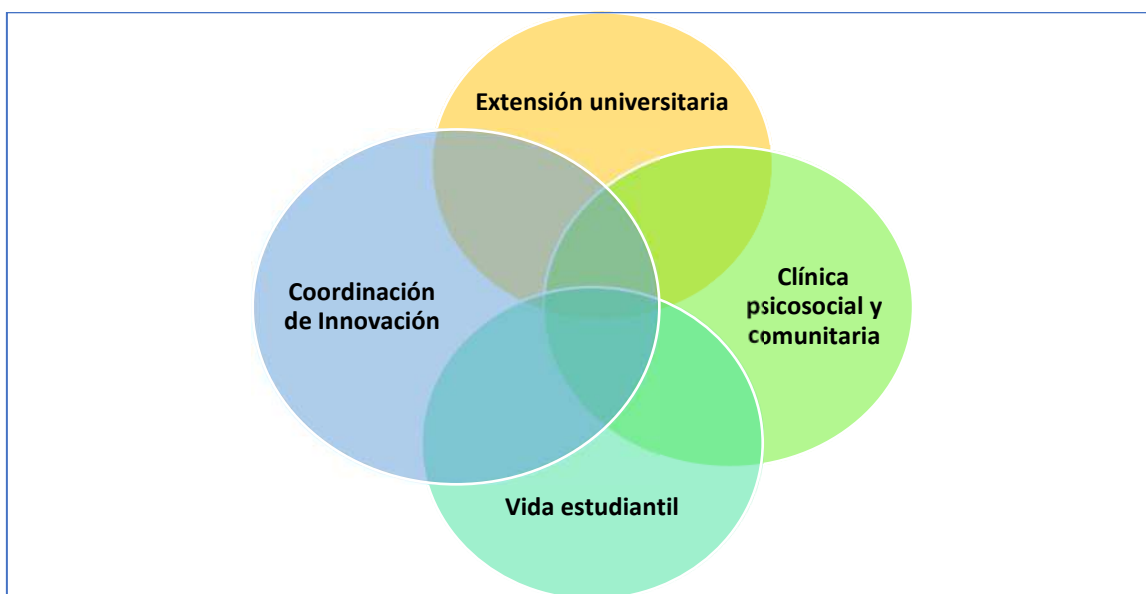
Nota: La figura muestra el conjunto del modelo de fomento del emprendimiento, que puede replicarse según las condiciones y estructura de la universidad.

### 5.8.7 Seguimiento y monitoreo del modelo

El modelo metodológico está planteado en función en la lógica sistémica de elementos debidamente aprovechados dentro de la universidad. Al respecto, el ente rector de este ejecutar, evaluar y retroalimentar el modelo es un ente colegiado, con la participación de distintas áreas institucionales: extensión, vida estudiantil, clínica psicosocial y comunitaria, y, la coordinación de innovación.

#### Figura 22

*Equipo colegiado de implementación del modelo*



Nota: la figura muestra las áreas encargadas de la implementación del modelo de fomento del emprendimiento en la universidad. Elaboración propia.

La implementación del modelo mediante un ente conjunto, permite la correspondencia en cada nivel, y la perspectiva de realizar ajustes en el proceso. Por lo tanto, se propone el seguimiento, monitoreo y evaluación periódica del programa, en base a diagnósticos intermedios e indicadores propuestos.



Se propone un plan diagnóstico semestral, del avance de cada uno de los participantes del programa; así como una valoración y evaluación que permita realizar ajustes y abone a la toma de decisiones por parte del equipo colegiado a cargo del programa.

Los indicadores son propuestos de acuerdo a los 3 niveles del programa, y deberán monitorearse de manera paulatina, para lograr los ajustes pertinentes al modelo.

**Tabla 12**

*Indicadores de seguimiento y monitoreo del modelo*

<b>Etapa</b>	<b>Indicadores</b>
Etapa diagnóstica	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Número de estudiantes interesados en el programa</li> <li>- Número de test aplicados</li> <li>- Número de estudiantes entrevistados</li> <li>- Número de estudiantes inscritos</li> </ul>
Nivel personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Número de estudiantes participantes en sesiones grupales</li> <li>- Número de estudiantes participantes en sesiones individuales</li> <li>- Número de estudiantes con proyectos de vida finalizados</li> <li>- Número de estudiantes retirados durante la etapa de nivel personal</li> </ul>
Nivel institucional	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Número de estudiantes participantes en talleres de innovación</li> <li>- Número de estudiantes con adquisición de competencias tecnológicas</li> <li>- Número de eventos de intercambio de experiencias con emprendedores de éxito</li> <li>- Número de estudiantes que participan en Coaching</li> <li>- Número de estudiantes con proyecto de emprendimiento finalizado</li> <li>- Número de estudiantes participantes en concursos nacionales de emprendimiento y financiamiento</li> <li>- Número de estudiantes participantes en concursos internacionales de emprendimiento y financiamiento</li> <li>- Número de patentes en proceso</li> </ul>
Nivel de ecosistema	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Número de empresas captadas como fondos ángeles para los proyectos de emprendimiento</li> <li>- Número de estudiantes con acceso a fondos ángeles con la empresa privada</li> <li>- Número de estudiantes con acceso a fondos semilla con el gobierno</li> <li>- Número de estudiantes sin acceso a financiamiento</li> <li>- Número de estudiantes con planes de inversión</li> <li>- Número de sesiones Coaching con su mentor emprendedor de éxito</li> <li>- Número de sesiones Coaching con su mentor de la universidad</li> </ul>

---

	-	Número de emprendimientos creados
Emprendimientos de éxito	-	Número de trabajadores en los emprendimientos de éxito
	-	Número de experiencias sistematizadas
	-	Número de emprendedores de éxito en preparación para Coaching
	-	Número de emprendedores de éxito como proveedores de fondos ángeles
	-	Monto de fondos ángeles captados de emprendedores de éxito

---

Nota: la tabla muestra la propuesta de indicadores para seguimiento y monitoreo de cada etapa de desarrollo del modelo, que permita una retroalimentación adecuada al seguimiento del programa.

Los indicadores propuestos dan pauta a la continuidad del modelo como parte de una dinámica de evaluación y retroalimentación de proceso, lo que se puede incluir como parte de un sistema de monitoreo en un Observatorio enfocado en la Universidad Emprendedora. Esto como parte de un esfuerzo país por registrar y sistematizar la implementación del modelo de fomento, con resultados concretos y definidos. Lo anterior, permite una posibilidad de continuidad al presente estudio.

## CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES

Desde el 2007, el enfoque del GRUN ha propiciado importantes transformaciones institucionales en Nicaragua, estableciendo una estrategia país enfocada en la promoción de la innovación y el emprendimiento. La implementación del modelo de economía creativa ha permitido institucionalizar el emprendimiento propiciando su desarrollo desde diversos espacios. Uno de ellos, es la organización de la Comisión Nacional de Educación, que ha formado las bases del ecosistema de emprendimiento.

En el recuento de las acciones y experiencias desde las universidades en cuanto al fomento del emprendimiento, se enlistan principalmente como: programas y proyectos, metodologías de innovación, formación de los recursos humanos, acciones de asesoría y metodología empresarial. A su vez, actividades eventuales como ferias de emprendimiento, concursos y elaboraciones de planes de negocio en algunas asignaturas. Las capacidades y recursos desarrollados constan principalmente de infraestructura, redes de mentoría, y alineación curricular por competencias. Esta última, representa una oportunidad de transversalizar tanto la innovación como el emprendimiento, debido a su naturaleza de aprendizaje basado en procesos y proyectos.

En base a las capacidades antes mencionadas, es importante recalcar que los recursos que presta la universidad para el emprendimiento se encuentran dirigidos hacia el ecosistema, es decir, hacia protagonistas externos, dejando de lado la formación emprendedora de su principal sujeto de trabajo, el estudiante. Esto refleja la falta de espacios y mecanismos internos directos de integración del estudiantado en proyectos emprendedores.

El mapeo del ecosistema de emprendimiento con la estructura propuesta por Isenberg, permite visualizar la conformación de cada uno de los dominios. El dominio de mayor amplitud es el dominio político debido a que los mayores esfuerzos que se reconocen son por parte del estado y sus instituciones. Las ausencias más notables dentro del ecosistema son las leyes de incentivos fiscales al emprendimiento, la falta de programas de capital semilla

dirigido a emprendedores iniciales y universitarios, y, los fondos ángeles que deben provenir del sector privado.

El dominio de mercado posee debilidades en la orientación al consumo nacional y la competencia justa; así como, la falta de redes de apoyo, colaboración y acompañamiento. En este particular, se necesita un giro a los intereses de las empresas por conectar y formar ejes de trabajo con iniciativas nacionales, y, no con emprendimientos extranjeros.

En la misma línea, a pesar que el país cuenta con un registro de numerosas instituciones financieras y bancos privados, no se evidencian herramientas de crédito diferenciadas para la facilidad de los emprendedores. Se denota una carencia de responsabilidad social compartida, con la ausencia de programas de fondos ángel y fondos semilla de apoyo al emprendimiento.

En el aspecto cultural, la ausencia de divulgación de historias de éxito de emprendedores, es un elemento a retomar; así como, la falta de información, divulgación y sistematización de elementos que permitan visualizar toda la estrategia y acciones que se están realizando en la promoción del emprendimiento. No obstante, se reconoce la presencia del cambio de mentalidad en los jóvenes en la búsqueda de la independencia y el autoempleo.

Los centros de innovación abierta son una pieza clave en el ecosistema, como parte del dominio de soporte. Actualmente dichos centros poseen la gran responsabilidad de materializar muchas de las estrategias y programas. Sin embargo, aún no cuentan con recursos directos para emprendimiento como incubadora de empresas, capital semilla y concursos de planes de negocio, ni oficinas especializadas que den acompañamiento a los jóvenes universitarios emprendedores.

La percepción y valoración de los jóvenes en cuanto a la adquisición de competencias emprendedoras, en su mayoría es de competencias con un nivel alto de desarrollo. Las competencias identificadas corresponden a las competencias establecidas desde la teoría: entre las que destacan independencia, visión de carrera, toma de decisiones, orientación al

logro, innovación, flexibilidad y creatividad. Esto brinda una validez importante a los constructos plasmados en la investigación.

El perfil psicológico del joven emprendedor, tiene grandes similitudes con las características teóricas expuestas en la teoría económica y psicológica. Los principales atributos identificados son la creatividad, innovación, y el enfrentamiento a nuevos retos. La motivación encontrada es el deseo de independencia, en mayor medida referida a la libertad de decisión y en menor medida a la independencia económica. Sin embargo, una de las características más significativas de los emprendedores es el “ser su propio jefe” que permite su libertad de decisión, de tiempo, de organización, y de estilo de vida.

Según el perfil cultural y sociológico, los emprendedores reconocen en sus padres el “modelo de emprendedor a seguir” (*role model*); destacando una influencia destacada de su familia en la formación de su perfil emprendedor. Los emprendedores de éxito abordados, permiten profundizar en las características del perfil emprendedor exitoso. Evidenciando el alto nivel de influencia desde los patrones familiares y culturales, como principal conformador de identidad emprendedora, que se expresa desde la herencia de hábitos, valores y actividades emprendedoras desde sus hogares.

Se destaca que gran parte del éxito de los emprendimientos se aduce a la práctica aplicada de sus carreras universitarias como base para una correcta planificación, organización y ejecución de su idea emprendedora. No obstante, dejan claro aspectos en los cuales adolece el entorno universitario, como: programas de apoyo para la creación de empresas, oficinas especializadas de asesoría y seguimiento, así como un mayor acercamiento en campo, a las visitas a empresas y emprendimientos.

La influencia del ecosistema de emprendimiento en el perfil de los jóvenes emprendedores es evidente, desde las instituciones con mayor reconocimiento dentro del ecosistema como parte de programas y proyectos son: FAREM-Estelí, Alcaldía Municipal, y MEFCA. Si bien es cierto la participación no ha sido numerosa, si hay una consideración al respecto del apoyo brindado desde estos programas del estado, que les ha servido para el desarrollo de habilidades de gestión y organización en sus negocios.

La hipótesis de la investigación se acepta, con una correlación positiva moderada-alta entre las variables el ecosistema de emprendimiento y los atributos orientados al emprendimiento que definen la cultura emprendedora de los jóvenes emprendedores. Esto representa una oportunidad de incidir en la cultura emprendedora de los estudiantes a partir del trabajo en el reforzamiento y potencialización del ecosistema de emprendimiento de las universidades.

La estructuración del modelo de fomento del emprendimiento, responde a la necesidad de potencializar las capacidades del ecosistema. Está basado en el sujeto emprendedor, diseñado en 3 niveles: personal, institucional y sistémico, con la premisa de que cualquier persona puede desarrollar su cultura emprendedora. Se plantea una conexión directa al ecosistema de emprendimiento facilitada por la universidad como parte de la comisión de economía creativa, donde se le faciliten la información, trámites e inserción al mercado, con apoyo de la empresa privada.

Los niveles, etapas, áreas institucionales internas y externas, y todo el proceso descrito tiene como centro el emprendedor, y cómo propósito su integración al ecosistema de manera cíclica y continua, no de manera lineal. Esto implica, que el emprendedor no sólo se nutra del ecosistema, sino que, al convertirse en un emprendedor de éxito, pueda posteriormente nutrir al ecosistema, en una doble vía de interacción y enriquecimiento desde el intercambio continuo.

La metodología propuesta no pretende demostrar la receta para crear el emprendedor de éxito, pero sí pretende ordenar, reforzar y conectar las aristas pertinentes que permitan un ambiente propicio para el desarrollo y potencialización de jóvenes emprendedores, que deseen explotar sus talentos y destacar en el proceso de emprendimiento, desde la educación superior.

## CAPÍTULO VII. RECOMENDACIONES

El emprendimiento es un tema en constante evolución por lo cual es necesario trabajarlo desde todas las aristas posibles, en este caso, el modelo necesita la planificación conjunta y coordinación con todas las áreas institucionales, y con todos los actores del ecosistema del emprendimiento. Debido a la amplitud de instancias y de actores, se realizan recomendaciones de acuerdo a las instituciones más destacadas en el modelo.

Al Gobierno de Nicaragua se le recomienda retomar el mapeo y análisis realizado en la investigación que permitan retroalimentar y mejorar las políticas públicas actuales vigentes en la promoción del emprendimiento. Dar una mayor apertura de información, a las investigaciones de carácter académico, que necesitan nutrirse de información oficial. A su vez, sumar y fortalecer los dominios del ecosistema con mayor debilidad como lo es el dominio de financiamiento y mercado, en los cuáles la coordinación con el sector privado y externo es vital.

Al MEFCCA, se le recomienda ampliar la dirección de los programas de emprendimiento a la captación de protagonistas desde las universidades, que permita un mayor acercamiento y aprovechamiento de recursos materiales, económicos y tecnológicos. Por otro lado, es necesario conectar a las protagonistas de sus programas con las universidades en la búsqueda de esa trascendencia del emprendimiento de subsistencia, hacia el emprendimiento de alto impacto.

La Secretaría de Economía Creativa y Naranja debe revisar la conexión y papel de cada uno de los actores involucrados en el ecosistema de economía creativa, que permita crear planes contextualizados, y, que incluya a los universitarios como sujetos a captar en el fomento del emprendimiento. Así mismo, es importante su función de catalizador en el ordenamiento, organización, planificación, ejecución, evaluación y retroalimentación de las instituciones involucradas en el ecosistema de emprendimiento.

El CNU puede revisar el enfoque y participación de las universidades en el ecosistema de emprendimiento, para dirigir los recursos de las mismas, no sólo a los programas externos; sino, a la creación de programas de fomento del emprendimiento internos como el que se sugiere en la presente tesis; que permita atender a los jóvenes con ideas y habilidades emprendedoras. A su vez, retomar el currículo por competencias como una oportunidad de trascender en la formación de la cultura emprendedora, implementando el modelo metodológico que permita no sólo crear proyectos innovadores, sino, darles una oportunidad de materialización y conexión con el ecosistema de emprendimiento.

A la UNAN-Managua, FAREM-Estelí se le recomienda implementar una prueba piloto del modelo, aprovechando toda la estructura ya existente como las áreas de trabajo, recursos humanos, centros de innovación abierta, programas de gobierno, y demás recursos complementarios a la propuesta metodológica. Es importante, una inclusión más activa de los estudiantes en cuanto a conocer e interactuar con el ecosistema de emprendimiento, para un mayor aprovechamiento de todos los recursos del dominio político, de soporte y de capital humano, principalmente.

Es imperativo, promover una participación más activa en los recursos y capacidades que han desarrollado las universidades como los Centros de Innovación Abierta, que éstos puedan llegar a convertirse en verdaderas plataformas para los jóvenes emprendedores. Así como, continuar las líneas de trabajo referidas al ecosistema de emprendimiento y la promoción de la cultura emprendedora, en la búsqueda de indicadores de seguimiento y monitoreo del emprendimiento a nivel nacional, caracterización de emprendimientos de jóvenes universitarios, entre otros.

Recomendaciones para la implementación del modelo en las universidades:

- El modelo para poder implementarse, debe ser formalizado por parte de las autoridades con una asignación de tiempo, recursos materiales, económicos y humanos, que permita no recargar a las áreas de trabajo mencionadas.
- La base fundamental del modelo es la voluntad y el compromiso, por lo cual, la selección de los participantes debe basarse principalmente en esos elementos.



- El equipo colegiado al frente del modelo, puede ampliarse, conforme se avancen las etapas, pues el nivel de ecosistema, necesita mayores niveles de interacción, concertación y colaboración para el éxito de la metodología.

El Sector Privado, es importante que profundice en alternativas que permitan la integración activa del sector privado en los diferentes dominios, sobre todo en el financiamiento y acompañamiento a nuevos emprendimientos. Por otro lado, es necesario crear numerosas alternativas diseñadas para emprendimientos nacientes e iniciativas de jóvenes universitarios. Existe un nicho de mercado de crédito en esos jóvenes que puedan acceder a alternativas crediticias para sus ideas de emprendimiento, bajo condiciones favorables y con montos acordes a los planes de negocio que los mismos realicen.

El sector privado, debe estar alineado con las políticas públicas y el modelo de economía creativa, de manera que puedan involucrarse desde sus actividades específicas a compartir su experiencia y experticia, así como, actualizar y retroalimentar la educación de los futuros profesionales. Esto permitirá, la unión de esfuerzos y optimización de recursos para mejores resultados.

## CAPÍTULO VIII. BIBLIOGRAFÍA

- Agudo, Á., Chaparro, J., Hernández, Á., Iglesias, S., Navarro, E., Pascual, F., & Portillo, J. (2013). *Creación de empresas en entornos universitarios*. Universidad Politécnica de Madrid, Grupo de Tecnologías para la Gestión Empresarial (TIGE) y el Programa de Creación de Empresas de la Universidad Politécnica de Madrid. Madrid: Cátedra Everis de la Universidad Politécnica de Madrid. Recuperado el 02 de febrero de 2020, [https://www.upm.es/sfs/Rectorado/Vicerrectorado%20de%20Investigacion/Oficina%20de%20Transferencia%20de%20Resultados%20de%20Investigacion%20\(OTRI\)/CreacionDeEmpresas/Traducciones%20en%20ingles/Creaci%C3%B3n%20de%20empresas%20en%20entornos%20universitarios](https://www.upm.es/sfs/Rectorado/Vicerrectorado%20de%20Investigacion/Oficina%20de%20Transferencia%20de%20Resultados%20de%20Investigacion%20(OTRI)/CreacionDeEmpresas/Traducciones%20en%20ingles/Creaci%C3%B3n%20de%20empresas%20en%20entornos%20universitarios)
- Altomare, M. (noviembre de 2010). Las dimensiones del sentido en la teoría social de Max Weber: acción social, relación social y orden legítimo. (U. N. Plata, Ed.) *Perspectivas en Psicología: Revista de Psicología y Ciencias Afines*, 7(1), 40-44. Recuperado el 08 de octubre de 2021, de <https://www.redalyc.org/pdf/4835/483555653005.pdf>
- Álvarez, E., & Bernal, C. (febrero de 2017). Modelo de Innovación Abierta: Énfasis en el Potencial Humano. (C. d. Tecnológica, Ed.) *Revista Scielo vol.28 no.1*, 28(1), 65-76. Recuperado el 05 de mayo de 2022, de [https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-07642017000100007&script=sci\\_arttext&tlng=en](https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-07642017000100007&script=sci_arttext&tlng=en)
- Amorós, J. (2011). El proyecto Global Entrepreneurship Monitor (GEM): una aproximación desde el contexto latinoamericano. (J. Amorós, Ed.) *Academia. Revista Latinoamericana de Administración*(43), 1-15. Recuperado el 07 de julio de 2021, de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=71617238002>
- Angelelli, P., & Prats, J. (2005). *Fomento de la actividad emprendedora en América Latina y el Caribe. Sugerencias para la formulación de proyectos*. Banco Interamericano de Desarrollo, Departamento de Desarrollo Sostenible. New York Avenue, N.W: Banco Interamericano de Desarrollo. Recuperado el 05 de mayo de 2020, de <https://publications.iadb.org/publications/spanish/viewer/Fomento-de-la-actividad-emprendedora-en-Am%C3%A9rica-Latina-y-el-Caribe-Sugerencias-para-la-formulaci%C3%B3n-de-proyectos.pdf>
- Banco Mundial. (2014). *El emprendimiento en América Latina: muchas empresas, poca innovación-Resumen* (1 ed., Vol. 1). (B. I. Mundial, Ed., & W. B. Publications, Trad.)

- Washington D. C, Washington D. C, Estados Unidos: Banco Mundial. Recuperado el 7 de julio de 2020, de [https://www.worldbank.org/content/dam/Worldbank/document/LAC/Emprendimien toAmericaLatina\\_resumen.pdf](https://www.worldbank.org/content/dam/Worldbank/document/LAC/Emprendimien toAmericaLatina_resumen.pdf)
- Barba, V., Jiménez, A., & Martínez, M. (26-27 de Enero de 2007). *Efectos de la motivación y de la experiencia del empresario emprendedor en el crecimiento de la empresa de reciente creación*. (V. Barba, A. Jiménez, & M. Martínez, Edits.) Recuperado el 10 de noviembre de 2020, de Conferencia Internacional de Tendencias de Marketing: [http://archives.marketing-trends-congress.com/2007/Materiali/Paper/Fr/BarbaSanchez\\_JimenezZarco\\_MartinezRuiz.pdf](http://archives.marketing-trends-congress.com/2007/Materiali/Paper/Fr/BarbaSanchez_JimenezZarco_MartinezRuiz.pdf)
- Barreda, L. (2021, noviembre 20). Transformación evolutiva de la educación técnica y formación profesional 2007-2020. (Índice, Ed.) *Índice: Revista de Educación de Nicaragua* , 1(1), 23-34. Retrieved junio 10, 2022, from <https://revistaindice.cnu.edu.ni/index.php/indice/article/view/10>
- BCIE. (04 de noviembre de 2021). *Banco Centroamericano de Integración Económica*. (BCIE, Editor, & BCIE, Productor) Recuperado el 10 de enero de 2022, de Banco Centroamericano de Integración Económica: <https://www.bcie.org/novedades/noticias/articulo/para-el-fortalecimiento-de-las-mipymes-nicaragueenses-bcie-renueva-linea-de-credito-con-prodesa>
- Benavídez, P., & Rojas, J. (28 de noviembre de 2019). Percepción actual y perspectiva del sistema nicaragüense de investigación e innovación agropecuaria 2019 – 2021. (U. A. UNA, Ed.) *La Calera*, 19(33), 97-106. doi:<https://doi.org/10.5377/calera.v19i33.8847>
- Benavidez, P., Guzmán, M., & Rojas, J. (Julio-septiembre de 2019). Vínculo Estado-Sector tecnológico-Productivo y su contribución a la innovación en INTA Nicaragua 2013-2018. (F.-E. UNAN-Managua, Ed.) *Revista Científica de FAREM-Estelí* , 8(31), 81-96. doi:<https://doi.org/10.5377/farem.v0i31.8473>
- Berger, P., & Luckmann, T. (1967). *La construcción social de la realidad*. Buenos Aires: Amorrortu.

- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación* (Tercera edición ed., Vol. 1). (U. d. Sábana, Ed.) Bogotá D.C, Bogotá D.C, Colombia: Prentice Hall, Pearson. Recuperado el 05 de mayo de 2020
- Blas, F. (s.f de Noviembre de 2007). La Formación Profesional Basada en la Competencia. (A. e. educativa, Ed.) *Revista de la Asociación de Inspectores de Educación de España*, 1(7), 1-20. Recuperado el 10 de octubre de 2020, de <https://avances.adide.org/index.php/ase/article/view/298/173>
- Bornstein, D. (2009). *Cómo cambiar el mundo*. L'Hospitalet: Debate.
- Boscán, G. (25 de junio de 2016). Conocimiento, contexto y método. Aspectos que promueven una postura de investigador. (U. C. Alvarado, Ed.) *Compendium*, vol. 19, núm. 36, 2016, 19(36), pp. 75-86,. Recuperado el 24 de agosto de 2020, de <https://www.redalyc.org/journal/880/88046587005/html/>
- Bracker, M. (2002). *Métodos de Investigación Social Cualitativa* (Tercera Edición ed., Vol. 1). (R. Rodas, Ed.) Managua, Nicaragua/Kassel, Alemania, Managua, Nicaragua/Kassel, Alemania, Nicaragua/Alemania: Universität Kassel. Recuperado el 28 de julio de 2020
- Bretones, F., & Silva, M. (2009). Cultura, sociedad, educación y comportamiento emprendedor. *Editorial de la Universidad de Granada*, 93-109.
- Campos, E. B. (s.f de marzo-abril de 2007). La Tercera Misión de la Universidad: El reto de la Transferencia del conocimiento. (C. d. Investigación, Ed.) *Revista madrimas*, 1(41), 1-22. Recuperado el 07 de julio de 2021, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2313692>
- Casaverde, P. (2016). *Factores del ecosistema empresarial y desarrollo del emprendedor en el centro histórico de Cusco*. Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, UNSAAC. Cusco: Escuela Profesional de Ciencias Administrativas. Recuperado el 20 de julio de 2022, de [https://repositorio.unsaac.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12918/2278/253T20160266\\_TC.pdf?sequence=3&isAllowed=y](https://repositorio.unsaac.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12918/2278/253T20160266_TC.pdf?sequence=3&isAllowed=y)
- Castillo, A. (1999). *Estado del arte en la enseñanza del emprendimiento*. Universidad de Tarapacá, CORFO, SERCOTEC, Proyecto Emprendedores como Creadores de

- Riqueza y Desarrollo Regional. Santiago de Chile: INTEC Chile Lidera. Recuperado el 07 de julio de 2020, de <https://studylib.es/doc/7913448/estado-del-arte-en-la-ense%C3%B1anza-del-emprendimiento>
- Castillo, B., & Barrantes, M. (2005). *Visibilización de la mujer segoviana: el proceso de construcción-deconstrucción de la identidad de género en mujeres líderes* (Primera edición ed., Vol. 1). (D. Espinoza, K. Caballero, & F. Llanes, Edits.) Estelí, Estelí, Nicaragua: Centro de Investigación y Comunicación Social SINSLANI/ADESO Las Segovias. Recuperado el 27 de julio de 2022
- Castillo, L., Lavín, J., & Pedraza, N. (01 de octubre-diciembre de 2014). La gestión de la triple hélice: fortaleciendo las relaciones entre la universidad, empresa, gobierno. (U. d. Zulia, Ed.) *Revista Multiciencias* , 14(4), 438-446. Recuperado el 05 de mayo de 2020, de <https://www.redalyc.org/pdf/904/90433839002.pdf>
- Castillo, M. (2015). *Emprendimiento y cultura: una aproximación al concepto de disonancia cultural. Aplicación en el sector turístico de la ciudad de Medellín, Colombia*. Universidad de Las Palmas de Gran Canaria , Facultad de Economía, Empresa y Turismo. Medellín, Colombia: Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Recuperado el 04 de 28 de 2020, de <http://hdl.handle.net/10553/21617>
- Castro , J., Barrenechea, J., & Ibarra, A. (s.f de diciembre de 2011). Cultura emprendedora, innovación y competencias en la educación superior. El caso del programa GAZE. (U. d. Vasc, Ed.) *ARBOR Ciencia, Pensamiento y Cultura*, 187(Extra 3), 207-212. doi:doi: 10.3989/arbor.2011.Extra-3n3146
- Chamorro, E., & Botero, J. (10 de julio-diciembre de 2007). Algunos Aportes de Los Neoclásicos a la Teoría del Emprendedor. (P. U. Javeriana, Ed.) *Cuadernos de Administración* , 20(34), 39-63. Recuperado el 20 de febrero de 2021, de <https://www.redalyc.org/pdf/205/20503403.pdf>
- CINI. (22 de abril de 2021). *Centro Nacional de Innovación y Tecnología*. (INATEC, Editor, & GRUN, Productor) Recuperado el 22 de abril de 2021, de Centro Nacional de Innovación y Tecnología: <https://cinicaragua.edu.ni/nosotros/>
- CNU. (Septiembre de 2015). *Consejo Nacional de Universidades*, Electrónica. (C. N. Universidades, Editor, C. N. Universidades, Productor, & CNU 2022) Recuperado el 04 de febrero de 2020, de CNU: <https://www.cnu.edu.ni/historia-del-cnu/>

- CNU. (2019). *Plan Estratégico de Educación Superior, período 2012-2021 (actualizado 2019)*. Consejo Nacional de Universidades, Consejo Nacional de Rectores. Managua: CNU. Recuperado el 06 de junio de 2021, de [https://siteal.iiiep.unesco.org/sites/default/files/sit\\_accion\\_files/10014.pdf](https://siteal.iiiep.unesco.org/sites/default/files/sit_accion_files/10014.pdf)
- CNU. (2021). *Repositorio del CNU*. (C. d. Rectores, Ed.) Recuperado el 10 de febrero de 2022, de Repositorio del CNU: <https://repositorio.cnu.edu.ni/>
- Coffee Lovers. (2020). *Coffee Lovers*. Obtenido de [https://coffeeloversnic.wixsite.com/website?fbclid=IwAR2rNffcwbiPKlIfHpxO0anf\\_KjUOC\\_tWITaSlObyqpJ6kvtXBIDPwOin0k](https://coffeeloversnic.wixsite.com/website?fbclid=IwAR2rNffcwbiPKlIfHpxO0anf_KjUOC_tWITaSlObyqpJ6kvtXBIDPwOin0k)
- Coffee Lovers. (2023). *FACEBOOK*. Obtenido de [https://www.facebook.com/coffeeloversnic/about\\_details](https://www.facebook.com/coffeeloversnic/about_details)
- Cohen, N., & Gómez, G. (2019). *Metodología de la investigación ¿para qué? La producción de los datos y los diseños* (Primera edición ed., Vol. 1). (N. y. Cohen, Ed.) Buenos Aires, Buenos Aires, Argentina: Teseo. doi:<https://doi.org/10.2307/j.ctvxcrxzz>
- Colibrí Iniciativa. (2023). *Arte Infantil Estelí*. Obtenido de <https://arteinfantilesteli.wordpress.com/quienes-somos/>
- Comisión Nacional de Educación. (27 de Octubre de 2021). Congreso Nacional de Educación. *Congreso Nacional de Educación, 1*. (C. N. Educación, Ed., & INATEC, Recopilador) Managua, Managua, Nicaragua: Comisión Nacional de Educación. Recuperado el 07 de junio de 2022, de <https://www.facebook.com/TecNacional/videos/4681715755218256>
- CONICYT. (15 de Agosto de 2022). *Consejo Nicaraguense de Ciencia y Tecnología*. (C. N. Tecnología, Editor, & GRUN, Productor) Recuperado el 15 de Agosto de 2022, de Consejo Nicaraguense de Ciencia y Tecnología: <http://www.conicyt.gob.ni/index.php/quienes-somos/>
- Covarrubias, I. (s.f de enero de 2003). Emprendedores y Empresarios: un enfoque institucional. (I. Covarrubias, Ed.) *Revista: CE Contribuciones a la Economía, 1*(1), 1-15. Recuperado el 22 de Abril de 2022, de <https://www.eumed.net/ce/icm-emp.htm>
- Cruz, F. (26 de Agosto de 2019). Conimipyme es nombrado representante de Nicaragua ante el Consejo Empresarial Centroamericano. *En Vivo con Alberto Mora*. (A. Mora, Entrevistador) 4. Managua. Obtenido de

<https://www.el19digital.com/articulos/ver/titulo:93467-conimipyme-es-nombrado-representante-de-nicaragua-ante-el-consejo-empresarial-centroamericano#:~:text=El%20Consejo%20Nicarag%C3%BCense%20de%20la,con%20el%20periodista%20Alberto%20Mora>.

- D'Este, P., Castro Martínez, E., & Molas-Gallart, J. (2009/2014). *Documento de base para un "Manual de indicadores de Vinculación de la niversidad con el entorno socioeconómico": un marco para la discusión*. Instituto de gestión de la innovación y del conocimiento, Instituto de gestión de la innovación y del conocimiento. Santa Fé: INGENIO (CSIC – UPV). Recuperado el 20 de junio de 2020, de <https://digital.csic.es/handle/10261/132865>
- Dávila, S. (2019). *La cultura emprendedora en la universidad nicaraguense*. Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Facultad de Educación e Idiomas. Managua: UNAN- Managua. Recuperado el 25 de septiembre de 2020, de <https://repositorio.unan.edu.ni/12321/1/100824.pdf>
- Díaz, F., & Silva, M. (10 de Enero de 2009). Cultura, sociedad, educacion y comportamiento emprendedor. (F. D. Bretones, Ed.) *Research Gate*, 1(1), 93-109. Recuperado el 10 de marzo de 2021, de [https://www.researchgate.net/publication/302169124\\_Cultura\\_sociedad\\_educacion\\_y\\_comportamiento\\_emprendedor](https://www.researchgate.net/publication/302169124_Cultura_sociedad_educacion_y_comportamiento_emprendedor)
- Dinngo Laboratorio de Innovación S.L. (20 de Abril de 2023). *Dinngo Laboratorio de Innovación S.L.* Obtenido de Design Thinking en español: <https://www.designthinking.es/inicio/index.php>
- Dirección de innovación, UNAN-Managua. (14 de julio de 2022). Innovando para dinamizar la economía nacional. *Seminario de experiencias de innovación docente y perspectivas*. (UNAN-Maagua, Ed.) Managua, Managua, Nicaragua: UNAN-Maagua. Recuperado el 14 de julio de 2022
- Dirrección de investigación UNAN-Managua. (2020). *Líneas de investigación de la UNAN-Managua* (Vol. 1). (UNAN-Managua, Ed.) Managua, Managua, Nicaragua: UNAN-Managua. Recuperado el 15 de febrero de 2021
- Dormuz, J. (25 de Noviembre de 2021). CNU presenta de manera oficial la Red Nacional de Extensionistas. Managua, Nicaragua. Recuperado el 25 de enero 2022 , de

<https://www.unan.edu.ni/index.php/notas-informativas/cnu-presenta-de-manera-oficial-la-red-nacional-de-extensionistas.odp>

Durkheim, E. (1976). *Las Reglas de Método Sociológico* (Primera edición en español, segundo reimpresión ed., Vol. 1). (F. d. Económica, Ed., & E. d. Champourcín, Trad.) México, DF, México, DF, México: Fondo de Cultura Económica. Recuperado el 28 de abril de 2020, de [https://acms.es/wp-content/uploads/2018/11/durkheim\\_emile\\_-\\_las\\_reglas\\_del\\_metodo\\_sociologico\\_0.pdf](https://acms.es/wp-content/uploads/2018/11/durkheim_emile_-_las_reglas_del_metodo_sociologico_0.pdf)

Escuela Europea de Coaching. (23 de Abril de 2023). *Escuela Europea de Coaching S.L.* Obtenido de FAQ - ¿Qué es Coaching?: <https://www.escuelacoaching.com/que-es-coaching-ser-coach/>

Etzkowitz, H. (09 de septiembre de 2003). Innovation in innovation: the TripleHelix of university-industry-government relations. (H. Etzkowitz, Ed.) *Social Science Information*, 42(3), 293-337. doi:<https://doi.org/10.1177/05390184030423002>

Fondo Multilateral de Inversiones. (2013). *Las redes de inversionistas ángeles en América Latina y El Caribe*. Grupo Banco Interamericano de Desarrollo., Fondo Multilateral de Inversiones. (en línea): Fondo Multilateral de Inversiones. Recuperado el 10 de agosto de 2020, de <https://www.sica.int/download/?86949#:~:text=Las%20redes%20de%20inversionistas%20%E2%80%9C%C3%A1ngeles,proyectos%20previamente%20evaluados%20y%20seleccionados.>

Formichella, M. (s.f de Enero de 2004). El concepto de emprendimiento y su relación con la educación, el empleo y el desarrollo local. (M. Formichella, Ed.) *Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria INTA. Rivadavia 1439 (1033)*, 1(1), 42. Recuperado el 07 de julio de 2020, de <http://municipios.unq.edu.ar/modules/mislibros/archivos/MonografiaVersionFinal.pdf>

Fortich, M., & Moreno, A. (01 de enero-junio de 2012). Elementos de la teoría de los Campos de Pierre Bourdieu para una aproximación al derecho en América Latina: consideraciones previas. (C. d. Libre, Ed.) *Revista Verba Iuris* 2, 1(27), 47-62. Recuperado el 04 de febrero de 2020, de <https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/verbaiuris/article/view/2214/1687>



- Fuentes, F., & Sánchez, S. (s.f de mayo de 2010). Análisis del perfil emprendedor: una perspectiva de género. (F. Fuentes, & S. Sánchez, Edits.) *Estudios de economía aplicada*, 28(3), 1-28. Recuperado el 09 de diciembre de 2020, de <http://www.revista-eea.net/documentos/28306.pdf>
- Fuentes, F., Saco, F., & Rodríguez, P. (2013). *Estudio sobre el Perfil Emprendedor en el Alumnado Universitario de Córdoba*. Universidad de Córdoba, Consejo Social de la Universidad de Córdoba. Córdoba: Universidad de Córdoba. Servicio de Publicaciones. Recuperado el 28 de abril de 2021, de <https://helvia.uco.es/xmlui/handle/10396/14156>
- Gago, V. (s.f de octubre de 2017). Red de mentores en emprendimiento de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua. (UNAN-Managua, Ed.) *Universidad Y Ciencia*, 10(16), 44-47. Recuperado el 10 de marzo de 2021, de [https://www.researchgate.net/publication/326595642\\_Red\\_de\\_mentores\\_en\\_emprendimiento\\_de\\_la\\_Universidad\\_Nacional\\_Autonoma\\_de\\_Nicaragua\\_Managua#:~:text=La%20red%20de%20mentores%20en,de%20Nicaragua%2C%20Managua%20\(UNAN%2D](https://www.researchgate.net/publication/326595642_Red_de_mentores_en_emprendimiento_de_la_Universidad_Nacional_Autonoma_de_Nicaragua_Managua#:~:text=La%20red%20de%20mentores%20en,de%20Nicaragua%2C%20Managua%20(UNAN%2D)
- García, F. (15 de enero de 2016). La tercera misión. (U. d. Salamanca, Ed.) *Education in the Knowledge Society*, 7(1), 7-18. doi:<https://doi.org/10.14201/eks2016171718>
- García, P., & Valencia, P. (31 de julio de 1999). La creación de nuevas empresas como motor generador de riqueza y bienestar económico: factores de éxito y fracaso. (U. d.-L. Mancha, Ed.) *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 15(3), 101-117. doi: 10.1016/S1135-2523(12)60103-8
- Garrido, N. (octubre de 2017). El Método de James Spradley en la investigación cualitativa. (U. d. Tarapacá, Ed.) *Enfermería: Cuidados Humanizados (en línea)*, 6(Especial), 37-42. doi: <https://doi.org/10.22235/ech.v6iespecial.1449>.
- Garro-Gil, N. (03 de julio-septiembre de 2017). Relación, razón relacional y reflexividad: tres conceptos fundamentales de la sociología relacional. (I. d. Sociales, Ed.) *Revista Mexicana de Sociología*, 79(3), 633-660. Recuperado el 02 de abril de 2020, de <https://www.scielo.org.mx/pdf/rms/v79n3/0188-2503-rms-79-03-00633.pdf>
- GEDI Institute. (2019). *The Global Entrepreneurship Index*. Global Entrepreneurship and Development Institute, Global Entrepreneurship and Development Institute.

- Washington, D.C.: Global Entrepreneurship and Development Institute.  
doi:10.13140/RG.2.2.17692.64641
- GEM. (17 de Enero de 2023). *Global Entrepreneurship Monitor 2022/2023 Global Report: Adapting to a "New Normal"*. Global Entrepreneurship Research Association, London Business School, Regents Park, London NW1 4SA, UK, Global Entrepreneurship Monitor 2022/2023. London: GEM. Recuperado el 02 de marzo de 2023, de ASOCIACIÓN GLOBAL DE INVESTIGACIÓN SOBRE EMPRENDIMIENTO, LONDON BUSINESS SCHOOL, REGENTS PARK, LONDRES NW1 4SA, REINO UNIDO:  
<https://gemconsortium.org/file/open?fileId=51147>
- Giménez, G. (2005). *Teoría y análisis de la cultura* (Vol. 1). (I. C. Cultura, Ed.) México, DF, México, DF, México: Dirección de Publicaciones del Instituto Coahuilense de Cultura CONACULTA-DGVC. Recuperado el 05 de mayo de 2020, de <https://vinculacion.cultura.gob.mx/capacitacion-cultural/intersecciones/vol-5-6/>
- Gobierno de Nicaragua. (2005). *Plan Nacional de Desarrollo (PND)*. Presidencia de la República de Nicaragua, Managua. Managua: Presidencia de la República de Nicaragua. Recuperado el 19 de junio de 2020
- Gómez, J. (25 de enero-marzo de 2015). Las competencias profesionales. (A. Colegio Mexicano de Anestesiología, Ed.) *Revista Mexicana de Anestesiología*, 38(1), 49-55. Recuperado el 02 de febrero de 2020, de <http://www.medigraphic.com/rma>
- Gómez, L., Llanos, M., Hernández, T., Mejía, D., Heilbron, J., Gallego, J., . . . Senior, D. (julio-diciembre de 2017). Competencias emprendedoras en Básica Primaria: Hacia una educación para el emprendimiento. (F. U. Norte, Ed.) *Pensamiento y Gestión* (43), 150-180. Obtenido de [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1657-62762017000200150](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762017000200150)
- González, R., & García, F. (2011). Innovación abierta: Un modelo preliminar desde la gestión del conocimiento. (U. P. Catalunya, Ed.) *Intangible Capital*, 7(1), 82-115. Recuperado el 10 de junio de 2021, de <https://www.redalyc.org/pdf/549/54918729003.pdf>

- Gonzalez, T. (30 de agosto de 2009). El modelo de triple helice de relaciones universidad, industria y gobierno: un análisis crítico. (T. Gonzalez, Ed.) *ARBOR Ciencia Pensamiento y Cultura*, 185(738), 739-755. doi:DOI: <https://doi.org/10.3989/arbor.2009.738n1049>
- GRUN. (2008). *Plan Nacional de Desarrollo Humano*. Presidencia de la República, Presidencia de la República. Managua, Nicaragua: GRUN. Recuperado el 16 de junio de 2020
- GRUN. (2010). *Plan Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación (2010-2013)*. Vicepresidencia de la República, CONICYT. Managua: GRUN. Recuperado el 15 de marzo de 2020, de <https://www.cepal.org/sites/default/files/publication/files/32845/LCR2162.pdf>
- GRUN. (2018). *Ejes del Plan Nacional de Desarrollo Humano 2018-2021*. Gobierno de Reconciliación y Unidad Nacional, Presidencia de la República. Managua: GRUN. Recuperado el 11 de junio de 2020
- GRUN. (2020). *Estrategia Nacional Nicaragua Creativa desde el protagonismo de las mayorías*. Managua, Nicaragua: GRUN.
- GRUN. (2020). *Programa Nacional Nicaragua Creativa*. Managua: GRUN.
- GRUN. (2021). *Plan Nacional de Lucha contra la pobreza 2022-2026*. Gobierno de Reconciliación y Unidad Nacional, Presidencia de la República de Nicaragua. Managua: GRUN. Recuperado el 07 de julio de 2021
- GRUN, MINED, INATEC, CNU, UALN, PAEP. (2017). *Libro Blanco. Una nueva educación para el siglo XXI. Nuevo paradigma y modelo educativo en Nicaragua* (Primera edición ed., Vol. 1). (M. I. GRUN, Ed.) Managua, Managua, Nicaragua: GRUN, MINED, INATEC, CNU, UALN, PAEP. Recuperado el 08 de junio de 2020
- Guerrero, M., Urbano, D., Ramos, A., Ruiz, J., Neira, I., & Fernández, A. (2016). *Perfil emprendedor del estudiante universitario*. Observatorio de Emprendimiento Universitario, Observatorio de Emprendimiento Universitario. Madrid: Crue Universidades Españolas-RedEmprendía- Centro Internacional Santander Emprendimiento CISE. Recuperado el 02 de octubre de 2020, de [https://www.crue.org/wp-content/uploads/2020/02/20161201\\_Observatorio-de-Emprendimiento-Universitario\\_informe\\_web.pdf](https://www.crue.org/wp-content/uploads/2020/02/20161201_Observatorio-de-Emprendimiento-Universitario_informe_web.pdf)

- Hackaton Nicaragua. (Agosto de 23 de 2020). *Hackaton Nicaragua*, Electrónica. (C. N. Nicaragua, Editor, C. N. Nicaragua, Productor, & GRUN) Recuperado el 07 de julio de 2020, de Hackaton Nicaragua: <https://www.hackathonicaragua.com.ni/>
- Hernández , Y., & Galindo , R. (13 de abril de 2007). El concepto de intersubjetividad en Alfred Schutz. (U. A. México, Ed.) *Revista Espacios Públicos*, 10(20), 228-240. Recuperado el 08 de octubre de 2021, de <https://www.redalyc.org/pdf/676/67602012.pdf>
- Hernández, C., & Arano, R. (30 de agosto de 2015). El desarrollo de la cultura emprendedora en estudiantes universitarios para el fortalecimiento de la visión empresarial. (T. G. López, Ed.) *Revista Ciencia Administrativa*, 1(1), 28-37. Recuperado el 05 de mayo de 2020, de <https://www.uv.mx/iiesca/files/2012/10/04CA201501.pdf>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2010). *Metodología de la investigación* (Quinta edición ed., Vol. 1). (J. Mares, Ed.) México d,f, México d,f, México: McGRAW-HILL / Interamericana Editores, S.A. DE C.V. Recuperado el 15 de 05 de 2020
- Hernandez, Y., & Galindo, R. (2007). El concepto de intersubjetividad en Alfred Schutz. *Revista Espacios Públicos*, 228-240.
- Hernangómez, J., Martín, N., Rodríguez Escudero, A., & Saboia, F. (2005). ¿El emprendedor nace o se hace? Un análisis de los determinantes del espíritu emprendedor. (E. Díez, & E. Brândao, Edits.) *Cities in Competition XV Spanish-Portuguese Meeting of Scientific Management*, 33-44. Recuperado el 10 de abril de 2020, de <https://idus.us.es/handle/11441/81081>
- Herrera, H. (enero-abril de 2009). Investigación sobre redes sociales y emprendimiento: revisión de la literatura y agenda futura. (U. N. Pública, Ed.) *Revista Innovar: revista de ciencias administrativas y sociales*, 19(33), 19-33. Recuperado el 15 de marzo de 2022, de <https://revistas.unal.edu.co/index.php/innovar/article/view/20959/21881>
- Herrera, M. (30 de abril de 2001). La teoría relacional de la sociedad. (U. d. Granada, Ed.) *Revista Internacional de Sociología*, 59(28), 5-44. doi:<https://doi.org/10.3989/ris.2001.i28.741>
- Hidalgo, L. (5 de Febrero de 2014). La cultura del emprendimiento y su formación. (E. Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, Ed.) *Revista Alternativas UCSG*,

- 15(1), 46-50. Recuperado el 10 de febrero de 2021, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5599803>
- Hodgson, G. M. (03 de julio – diciembre de 2011). ¿Qué son las instituciones? (U. K. University of Hertfordshire, Ed.) *Revista CS*, 1(8), 17 - 53. doi:DOI: <https://doi.org/10.18046/recs.i8.1128>
- Huete, D. (30 de enero de 2021). TELCOR gradúa a jóvenes en nivel intermedio alto del idioma inglés. (C. 4. Nicaragua, Ed.) *Canal 4*, pág. (en línea). Recuperado el 08 de agosto de 2021, de <https://www.canal4.com.ni/telcor-gradua-jovenes-nivel-intermedio-alto-idioma-ingles/>
- I Congreso Regional de Innovación Abierta Digital Sede Pacífico. (julio-diciembre de 2021). Declaratoria del I Congreso Regional de Innovación Abierta Digital Sede Pacífico. (.. R. UNAN-Managua, Ed.) *Revista Compromiso Social*, 2(6), 151-152. doi: <https://doi.org/10.5377/reco.v3i6.13506>
- Igual, J. F., Martí, E. M., Grañana, I. V., & Carnicer, M. P. (2015). *El emprendimiento en el sistema universitario : el caso de las universidades de la ciudad de Valencia* (2015 ed., Vol. 1). (D. 2. CISE Centro Internacional Santander Emprendimiento, Ed.) Santander, Cantabria, España: Editorial de la Universidad de Cantabria. doi:ISBN: 978-84-608-2331-5
- Isenberg, D. (s.f de junio de 2010). The Big Idea: How to start an entrepreneurial revolution. (H. B. Review, Ed.) *Harvard Business Review*, 1-10. Recuperado el 02 de febrero de 2020, de <https://hbr.org/2010/06/the-big-idea-how-to-start-an-entrepreneurial-revolution>
- Isenberg, D. (2011). *The Entrepreneurship Ecosystem Strategy as a New Paradigm for Economic Policy: Principles for Cultivating Entrepreneurship*. Instituto de Asuntos Internacionales y Europeos, Proyecto de Ecosistema de Emprendimiento de Babson. Dublin, Irlanda: Babson College. Recuperado el 08 de abril de 2020, de <http://www.innovationamerica.us/images/stories/2011/The-entrepreneurship-ecosystem-strategy-for-economic-growth-policy-20110620183915.pdf>
- Iturriaga, M., Baniandrés, J., & Eizaguirre, A. (s.f de Abril de 2016). Del emprendimiento individual a la capacidad emprendedora de nuestras organizaciones: un análisis de los factores que la definen. (U. d. Económicas, Ed.) *Boletín de Estudios Económicos* ,

- 71(217), 49-69. Recuperado el 15 de marzo de 2022, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5427471>
- Lanzas, V., Lanzas, F., & Lanzas, A. (10 de diciembre de 2009). Propuesta para medir el perfil de los emprendedores de base tecnológica. (U. T. Pereira, Ed.) *Revista Scientia et Technica*, XV(43), 267-272. Recuperado el 08 de febrero de 2021, de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=84917310047>
- Laredo, P. (s.f de s.f de 2007). Revisiting the third mission of universities: Toward a a Renewed Categorization of University? (I. A. Universities, Ed.) *Higher Education Policy*, 20(4), 441-456. doi:10.1057/palgrave.hep.8300169
- Lederman, D., Messina, J., Pienknagura, S., & Rigolini, J. (2019). *El emprendimiento en América Latina: muchas empresas y poca innovación-Resumen*. Washington, DC: Banco Mundial. Licencia: Creative Commons Attribution CC BY.
- Ley 582. (2018). *Ley General de Educación Ley 582*. Asamblea Nacional, Asamblea Nacional. Managua: Asamblea Nacional.
- Ley N° 840. (06 de 07 de 2012). Ley de reforma y adición a la ley no. 290. *Ley de organización, competencia y procedimientos del poder ejecutivo*. Managua, Managua, Nicaragua: Asamblea Nacional.
- López, D. (01 de Diciembre de 2008). El problema de la subjetividad en la explicación sociológica. (U. d. Andes, Ed.) *Revista de Estudios Sociales*, 1(31), 72-83. Recuperado el 10 de Mayo de 2021, de <https://journals.openedition.org/revestudsoc/17331>
- López, I. (s.f de Septiembre-Diciembre de 2013). La educación emprendedora como elemento de progreso social. (I. López, Ed.) *Revista Encuentros Multidisciplinares*, 15(45), 41-51. Recuperado el 05 de mayo de 2020, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4500774>
- Lorenc, F. (s.f de septiembre-diciembre de 2014). Émile Durkheim y la Teoría Sociológica de la Acción. (U. A. México, Ed.) *Revista Andamios*, 11(26), 299-322. Recuperado el 28 de abril de 2020, de <https://www.scielo.org.mx/pdf/anda/v11n26/v11n26a12.pdf>

- Lutz, B. (septiembre-diciembre de 2010). La acción social en la teoría sociológica: una aproximación. *Argumentos*, vol. 23, núm. 64, 23(64), pp. 199-218. Recuperado el 08 de octubre de 2021, de <https://www.redalyc.org/pdf/595/59518491009.pdf>
- Mariani, G., Carlesi, A., & Scarfò, A. (08 de enero de 2018). Academic spinoffs as a value driver for intellectual capital: the case of the University of Pisa. (G. Mariani, A. Carlesi, & A. A. Scarfò, Edits.) *Journal of Intellectual Capital*, 19(1), 202-226. doi:10.1108/JIC-03-2017-0050
- Marrero, J. F. (16 de febrero de 2017). Capital social, redes sociales y actitud emprendedora en estudiantes universitarios de República Dominicana. (I. T. (INTEC), Ed.) *Revista Ciencia y Sociedad*, 42(1), 43-58. doi:DOI: <https://doi.org/10.22206/cys.2017.v42i1.pp45-60>
- Martínez, F., Bajaraña, J., Chávez, C., Guerrero, M., & Oña, B. (28 de septiembre de 2016). Ecosistema del emprendimiento en la universidad contemporánea. (C. Publicación cooperada entre CEDUT- Las Tunas y CEEdEG-Granma, Ed.) *Revista Didasc@lia: Didáctica y Educación*, 7(Nº 6, Edición especial), 249-262. Recuperado el 05 de mayo de 2020, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6672967>
- Martinez, J., Navas, J., & Chiong, A. (14 de diciembre de 2016). La gestión del currículo por competencias en las instituciones de educación superior. (C. Zúniga, Ed.) *Revista Iberoamericana de Bioeconomía y Cambio Climático*, 2(4), 494-520. doi:<https://doi.org/10.5377/ribcc.v2i4.5>
- Martínez, P., & Goma, E. (2019). *Modelo para el análisis y desarrollo de ecosistemas de emprendimiento en ciudades intermedias de latinoamerica* (Primera edición ed., Vol. 1). (E. StartupLab.mx, Ed.) México, México, México: Secretaría de Economía, Gobierno del Estado 2015-2021, Escuela Bancaria y Comercial, StartupLab.mx. Recuperado el 02 de febrero de 2021, de [https://www.researchgate.net/publication/337413413\\_Modelo\\_para\\_el\\_analisis\\_y\\_desarrollo\\_de\\_ecosistemas\\_de\\_emprendimiento\\_en\\_ciudades\\_intermedias\\_de\\_Latin\\_oamerica](https://www.researchgate.net/publication/337413413_Modelo_para_el_analisis_y_desarrollo_de_ecosistemas_de_emprendimiento_en_ciudades_intermedias_de_Latin_oamerica)
- Marulanda, F., Montoya, I., & Vélez, J. (1 de enero-junio de 2014). Teorías motivacionales en el estudio del emprendimiento. (E. d. Norte, Ed.) *Revista Pensamiento y*

- Gestión*(36), 204-236. Recuperado el 05 de mayo de 2021, de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64631418008>
- Marulanda, J., Correa, G., & Mejía, L. (14 de mayo-agosto de 2009). Emprendimiento: Visiones desde las teorías del comportamiento humano. (U. EAN, Ed.) *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 1(66), 153-168. Recuperado el 10 de Noviembre de 2020, de <https://www.redalyc.org/pdf/206/20620269008.pdf>
- Mason, C., & Brown, R. (07 de noviembre de 2013). Entrepreneurial ecosystems and growth oriented entrepreneurship. (C. Mason, & R. Brown, Edits.) *OECD LEED Programme*, 1(1), 1-38. Recuperado el 07 de julio de 2021, de <https://www.oecd.org/cfe/leed/Entrepreneurial-ecosystems.pdf>
- Medina, E., Moncayo, O., Jácome, L., & Albarrasin, M. (2017). El emprendimiento en el sistema universitario. *Didáctica y educación*, 163-178.
- MEFCCA. (23 de Septiembre de 2021). *Ministerio de Economía Familiar, Comunitaria, Cooperativa y Asociativa*. (C. C. Ministerio de Economía Familiar, Editor, & GRUN, Productor) Recuperado el 23 de Septiembre de 2021, de Ministerio de Economía Familiar, Comunitaria, Cooperativa y Asociativa: <https://www.economiafamiliar.gob.ni/websitemefcca-mvc/juridico>
- Mieles, M., Tonon, G., & Alvarado, S. (09 de junio de 2012). Investigación cualitativa: el análisis temático para el tratamiento de la información desde el enfoque de la fenomenología social. (U. H. Javeriana, Ed.) *Revista Científica Javeriana*, 1(74), 195-225. Recuperado el 28 de abril de 2020, de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=79125420009>
- Millán, T. (s.f de marzo de 2000). Para comprender el concepto de Cultura. (U. A. Prat, Ed.) *Revista UNA Educación y Desarrollo*, 1(1), 22. Recuperado el 05 de mayo de 2020, de <http://www.estudiosindigenas.cl/educacion/compcult.pdf>
- MINED. (29 de Abril de 2022). *Televisión Educativa*. (C. 1. Nicaragua, Editor, C. N. Educación, Productor, & Canal 15 Educativo Cultural Nicaragua) Recuperado el 29 de Abril de 2022, de Canal 15 Educativo Cultural Nicaragua: <https://nicaragua.edu.ni/plataformas-detalles/7>
- Ministerio de Educación. (2017). *Plan Estratégico de Educación 2011-2015*. Ministerio de Educación, Ministerio de Educación. Managua: MINED. Recuperado el 04 de febrero



- de 2020, de [https://siteal.iiep.unesco.org/sites/default/files/sit\\_accion\\_files/siteal\\_nicaragua\\_0030.pdf](https://siteal.iiep.unesco.org/sites/default/files/sit_accion_files/siteal_nicaragua_0030.pdf)
- Molano, O. (s.f de mayo de 2007). Identidad cultural un concepto que evoluciona. (U. E. Colombia, Ed.) *Revista Opera*, 1(7), 69-84. Recuperado el 10 de abril de 2021, de <https://www.redalyc.org/pdf/675/67500705.pdf>
- Molas-Gallart, J., De amón, S., Patel, P., Scott, A., & Duran, X. (2002). *Measuring Third Stream Activities*. Report to the Russell Group Universities, Sussex. Brighton: SPRU. Recuperado el 08 de febrero de 2021, de [https://www.researchgate.net/publication/246796517\\_Measuring\\_Third\\_Stream\\_Activities/citation/download](https://www.researchgate.net/publication/246796517_Measuring_Third_Stream_Activities/citation/download)
- Morales, A., & Alirio, H. (s.f de enero-diciembre de 2016). Las redes sociales: una estrategia pedagógica para incentivar el emprendimiento. (R. C. Colombiana, Ed.) *Ciencia y poder aereo. Revista Científica de la Escuela de Postgrados de la Fuerza Aérea Colombiana*, 11(1), 242-255. Recuperado el 07 de julio de 2021, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5776197>
- Morales, L. (23 de febrero de 2009). Durkheim y Bordieu: reflexiones sobre la educación. (U. d. Rica, Ed.) *Revista Reflexiones*, 88(1), 155-162. Recuperado el 05 de mayo de 2020, de <https://www.redalyc.org/pdf/729/72912559011.pdf>
- Moreno, J. (2019). *Factores clave en la intención de emprender de los estudiantes universitarios. El papel moderador del entorno*. Universida de la Rioja, Departamento de Economía y Empresa. Logroño, España: Universida de la Rioja. Recuperado el 28 de 04 de 2020, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=231533>
- Murillo, R. (16 de Diciembre de 2019). Más de 58 mil nuevos empleos generados por emprendimientos en Nicaragua. *En vivo con Alberto Mora*. (A. Mora, Entrevistador) 4. Managua. Obtenido de <https://www.el19digital.com/articulos/ver/titulo:98039-mas-de-58-mil-nuevos-empleos-generados-por-emprendimientos-en-nicaragua>
- Murillo, R. (16 de Febrero de 2023). Nicaragua genera 1 mil 500 emprendimientos y más 7 mil empleos en 2 meses. *19 Digital*. Recuperado el 02 de abril de 2023, de

- <https://www.el19digital.com/articulos/ver/titulo:137026-nicaragua-genera-1-mil-500-empresarios-y-mas-7-mil-empleos-en-2-meses>
- Nicaragua Creativa. (05 de septiembre de 2019). Concepto de economía creativa. *Concepto de economía creativa*. (S. d. Naranja, Ed.) Managua, Managua, Nicaragua. Obtenido de <https://www.nicaraguacreativa.com/que-es-la-economia-creativa/#:~:text=Es%20el%20conjunto%20de%20sectores,con%20la%20innovaci%C3%B3n%20y%20la>
- Nicaragua Creativa. (20 de diciembre de 2020). *Nicaragua Creativa*. (P. d. República, Editor, & S. d. Naranja, Productor) Recuperado el 20 de diciembre de 2020, de Nicaragua Creativa: <https://www.nicaraguacreativa.com/comisiones-locales/>
- North, D. (1990). *Institutions, Institutional Change and Economic Performance* (Prensa de la Universidad de Cambridge ed., Vol. 1). (P. d. Cambridge, Ed.) Nueva York, Nueva York, Estados Unidos: Washington University, St Louis. doi:<https://doi.org/10.1017/CBO9780511808678>
- North, D. (1993/1995). *Instituciones, cambio institucional y desempeño económico* (Primera edición en español, segunda reimpresión ed., Vol. 1). (F. d. Económica, Ed., & A. Bárcena, Trad.) México, DF, México, DF, México: Fondo de Cultura Económica. Recuperado el 07 de julio de 2020, de [https://www.academia.edu/8633174/12\\_North\\_Instituciones\\_Cambio\\_Institucional\\_y\\_Desempe%C3%B1o\\_Econ%C3%B3mico\\_parte\\_Primer](https://www.academia.edu/8633174/12_North_Instituciones_Cambio_Institucional_y_Desempe%C3%B1o_Econ%C3%B3mico_parte_Primer)
- Núñez, M. C. (2012). *La mentoría entre iguales en la Universidad. Fundamentos Básicos*. Madrid: Universidad Politécnica de Madrid. Instituto de Ciencias de la Educación.
- OCDE, CEPAL, y, CAF. (2016). *Perspectivas económicas de América Latina 2017: Juventud, competencias y emprendimiento*. OCDE/CEPAL/CAF, Unidad de América Latina y el Caribe de la OCDE. París: OECD Publishing. doi:<https://doi.org/10.1787/leo-2017-es>
- Ochoa, O. (s.f de Abril de 2016). Cultura digital: construyendo nuevos comportamientos y hábitos en la organización para maximizar el potencial de la tecnología. (U. d. Económicas, Ed.) *Boletín de Estudios Económicos* , 71(2017), 71-83. Recuperado el 10 de abril de 2021, de [http://newsletter.alumnidba.es/files/descargas/1482420293\\_1.pdf#page=75](http://newsletter.alumnidba.es/files/descargas/1482420293_1.pdf#page=75)

- ONU. (2020). *Resolución aprobada por la Asamblea General el 19 de diciembre de 2019*. Asamblea de las Naciones Unidas, Asamblea General 52a sesión plenaria. Nueva York: ONU. Recuperado el 02 de febrero de 2021, de <https://documents-dds-ny.un.org/doc/UNDOC/GEN/N19/433/88/PDF/N1943388.pdf?OpenElement>
- Ortega, P. (4 de Octubre de 2019). Nicaragua participa en Rally Latinoamericano de Innovación 2019. *19 Digital*. (J. Lacayo, Ed., & P. Ortega, Recopilador) Managua, Managua, Nicaragua: 19 Digital. Obtenido de <https://www.el19digital.com/articulos/ver/titulo:94962-nicaragua-participa-en-rally-latinoamericano-de-innovacion-2019->
- Oxford Languages. (20 de 4 de 2023). *Diccionario de español de Google*. Obtenido de <https://languages.oup.com/google-dictionary-es/>
- Paredes, Í., Naranjo, M., Paredes, A., Ávila, M., Casanova, I., Canquiz, L., . . . Aranguren, J. (2018). *Formación integral, enfoque por competencias y transversalidad curricular en la educación superior* (Primera edición ed., Vol. 1). (Í. Paredes, I. Casanova, & M. Naranjo, Edits.) Ibarra, Ibarra, Ecuador: Universidad Técnica del Norte UTN-Ibarra. Recuperado el 20 de julio de 2022, de [https://www.researchgate.net/profile/Itala-Paredes-2/publication/326398569\\_Formacion\\_integral\\_enfoque\\_por\\_competencias\\_y\\_transversalidad\\_curricular\\_Un\\_nuevo\\_paradigma\\_educativo/links/5b5b1cc0a6fdccf0b2fa6876/Formacion-integral-enfoque-por-competencias-y-t](https://www.researchgate.net/profile/Itala-Paredes-2/publication/326398569_Formacion_integral_enfoque_por_competencias_y_transversalidad_curricular_Un_nuevo_paradigma_educativo/links/5b5b1cc0a6fdccf0b2fa6876/Formacion-integral-enfoque-por-competencias-y-t)
- Pedroza, Á., & Silva, M. (01 de enero de 2020). Ecosistema Universitario de Ciencia, Tecnología, Innovación y Emprendimiento. (P. U. Javeriana, Ed.) *Magis. Revista Internacional de Investigación en Educación*, 12(25), 93-110. doi:<https://doi.org/10.11144/Javeriana.m12-25.euct>
- Pereira Laverde, F. (29 de julio-diciembre de 2007). La evolución del espíritu empresarial como campo del conocimiento. (P. U. Javeriana, Ed.) *Cuadernos de Administración*, 20(34), 11-37. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/205/20503402.pdf>
- Perez, L. (2016). *Propuesta metodológica para la caracterización de pautas emprendedoras en materia de emprendimiento universitario Validación en el Campus d'Alcoi de la Universitat Politècnica de València*. UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE VALÈNCIA, Departamento de Ingeniería Textil y Papelera. Valencia:

- UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE VALÈNCIA. Recuperado el 28 de abril de 2020, de <https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/61632/P%C3%A9rez%20-%20Propuesta%20metodol%C3%B3gica%20para%20la%20caracterizaci%C3%B3n%20de%20pautas%20emprendedoras%20en%20materia%20de%20empr....pdf?sequence=1>
- Pérez, M., Molina, R., Schmitt, C., & López, A. (09 de mayo de 2019). Emprendimiento en dos universidades públicas: Universidad de Guanajuato, México y Université de Lorraine, France. (D. B. Supérieur, Ed.) *Reveu Projectics / Proyèctica / Projectique* , 2(23), 99-116. doi:<https://doi.org/10.3917/proj.023.0099>
- PNNC (23 de Septiembre de 2020). *Nicaragua Creativa*. (S. d. naranja, Editor, & P. d. República, Productor) Recuperado el 23 de Septiembre de 2020, de Nicaragua Creativa: <https://www.nicaraguacreativa.com/comision/>
- Podestá, P. (s.f de diciembre de 2006). Un acercamiento al concepto de cultura. (U. ESAN, Ed.) *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*, 11(21), 25-39. Recuperado el 08 de octubre de 2021, de <https://www.redalyc.org/pdf/3607/360733601002.pdf>
- Programa ALFA de EuropeAid, Comisión Europea. (2013). *Guía de buenas prácticas para apoyar el emprendimiento en instituciones de educación superior centroamericanas*. Programa ALFA de EuropeAid, Comisión Europea, Proyecto BUILD. Ciudad de Panamá: Universidad Católica Santa María La Antigua. Recuperado el 04 de febrero de 2020, de <https://build-project.old.ogpi.ua.es/sites/build-project.eu/files/GU%C3%8DA%20DE%20BUENAS%20PR%C3%81CTICAS%20EMPREDIMIENTO%20-3.pdf>
- Quejada, R., & Ávila, N. (septiembre de 2017). Aproximación al perfil emprendedor en América Latina. (R. P. Cartagena, Ed.) *Panorama Económico* , 24(1), 249-268. Recuperado el 10 de enero de 2023, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/revista?codigo=23849>
- Quispe, G., Delgado, R., Dante, N., & Maldonado, A. (04 de junio de 2022). Competencias emprendedoras para generar una cultura de emprendimiento en la educación superior. (U. d. Zulia, Ed.) *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, 28(Extra 6), 297-313.

- Recuperado el 12 de enero de 2023, de file:///C:/Users/50588/Downloads/Dialnet-CompetenciasEmprendedorasParaGenerarUnaCulturaDeEm-8598058%20(1).pdf
- RAE. (2022). *Diccionario de la lengua española*. Obtenido de <https://dle.rae.es/innovaci%C3%B3n>
- Ramírez, A. (05 de enero de 2022). *Economía familiar*, Electrónica. (MEFCCA, Editor, & GRUN, Productor) Recuperado el 10 de febrero de 2022, de Noticias MEFCCA: <https://www.economiafamiliar.gob.ni/websitemefcca-mvc/noticia-parque-nacional-ferias-espacio-cambia-vidas/357>
- Ramírez, M. (s.f de enero-junio de 2013). Instituciones informales y actividad emprendedora una aproximación metodológica desde D. North. (U. P. Bolivariana, Ed.) *Revista de Ciencias Estratégicas*, 21(29), 15-30. Recuperado el 05 de mayo de 2020, de <https://www.redalyc.org/pdf/1513/151330560002.pdf>
- Ramírez, Y. (2019). *La Cultura Emprendedora en la Facultad Regional Multidisciplinaria de Estelí: Un reto para el profesorado*. UNAN- Managua, Facultad Regional Multidisciplinaria de Estelí. Estelí: UNAN- Managua. Recuperado el 25 de septiembre de 2020, de <https://repositorio.unan.edu.ni/12320/>
- Ramos, J. (17 de junio de 2021). Thorstein Veblen, el inclasificable. (U. C. Madrid, Ed.) *Revista de Economía Crítica*, 2(16), 323-332. Recuperado el 12 de diciembre de 2021, de <https://revistaeconomiacritica.org/index.php/rec/article/view/336>
- Reyes, M., Zilleruelo, C., & Hidalgo, C. (2012). *Lo que centroamerica puede hacer para que el emprendimiento dinámico apoye su (nuevo) crecimiento*. FECAMCO y CAF, P3 VENTURES. Santiago: P3 Ventures. Recuperado el 04 de abril de 2020, de <https://www.sica.int/download/?86944>
- Rizo, M. (s.f de julio-diciembre de 2015). Construcción de la realidad, Comunicación y vida cotidiana – Una aproximación con una obra de Thomas Luckmann. (I. RBCC, Ed.) *Intercom - Revista Brasileira de Ciências da Comunicação*, 38(2), 19-38. doi:10.1590/1809-5844201522
- Rodríguez, A. (1999). *La Lógica Originaria del Emprededor*. Universidad de Navarra, División de Investigación IESE. Barcelona: Universidad de Navarra. Recuperado el 29 de julio de 2020, de <https://media.iese.edu/research/pdfs/DI-0382.pdf>

- Rodríguez, A. (04 de julio de 2009). Nuevas perspectivas para entender el emprendimiento empresarial. (U. d. Norte, Ed.) *Revista Pensamiento y Gestión*(26), 94-119. Recuperado el 05 de mayo de 2020, de <https://www.redalyc.org/pdf/646/64612291005.pdf>
- Rodríguez, C., & Jiménez, M. (10 de julio-diciembre de 2005). Emprederismo, acción gubernamental y academia. (U. N. Colombia, Ed.) *Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 15(26), 73-89. Recuperado el 10 de octubre de 2021, de <https://www.redalyc.org/pdf/818/81802606.pdf>
- Rodríguez, Y. (07 de Octubre-Diciembre de 2016). Enfoques y conceptos de cultura y su relacion con la noción de identidad. (C. Publicación cooperada entre CEDUT- Las Tunas y CEdeG-Granma, Ed.) *Revista Didasc@lia: D&E Didáctica y Educación*, 7(4), 195-206. Recuperado el 10 de mayo de 2021, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6667025>
- Rojas, M., Canal, A. I., & Córdova, J. (3, 4 y 5 de octubre de 2018). La Tercera Misión de la Universidad: Evolución y Diversas Actividades. (A. ANFECA, Ed.) *XXIII Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática*, 1(1), 22. Recuperado el 05 de mayo de 2020, de <https://investigacion.fca.unam.mx/docs/memorias/2018/11.02.pdf>
- Romero, J., Gago, V., & Villanueva, G. (2021). *Tres décadas de innovación y emprendimiento, impulsado por la UNAN-Managua* (1 ed., Vol. 1). (D. d. UNAN-Managua, Ed.) Managua, Managua, Nicaragua: Editorial Universitaria.
- Ron, J. (1977). *Sobre el concepto de cultura* (Primera edición ed., Vol. 1). (I. A. Populares, Ed.) Quito, Quito, Ecuador: Ediciones Solitierra. Recuperado el 05 de febrero de 2020, de <https://biblio.flacsoandes.edu.ec/libros/digital/48111.pdf>
- Roque, R., Salinas, J., López, A., & Herrera, J. (s.f de marzo-junio de 2017). La tecnología: una herramienta de apoyo para Pymes y emprendedores desde el entorno universitario. (U. A. México, Ed.) *Revista Ciencia Ergo Sum*, 24(1), 75-85. Recuperado el 15 de marzo de 2022, de <https://www.redalyc.org/journal/104/10449880008/10449880008.pdf>
- Ruiz, A. (12 de Diciembre de 2012). Aprender a Emprender: Universidad y Emprendimiento. (U. emprende, Ed.) *Revista de Estudios de Juventud. Juventud y emprendimiento, una*

- oportunidad en tiempos de crisis*), 1(99), 69-87. Recuperado el 05 de mayo de 2020, de [https://www.injuve.es/sites/default/files/2017/46/publicaciones/revista99\\_capitulo5.pdf](https://www.injuve.es/sites/default/files/2017/46/publicaciones/revista99_capitulo5.pdf)
- Salkind, N. J. (1998). Métodos de Investigación. En N. J. Salkind, & P. Hall (Ed.), *Métodos de Investigación* (Vol. 1, pág. 23). México D,F, México D,F, México: Prentice Hall.
- Sanchez, J., Caggiano, V., & Hernández, B. (10 de Marzo de 2011). Competencias emprendedoras en la educación universitaria. (A. y. Asociación Nacional de Psicología Evolutiva y Educativa de la Infancia, Ed.) *International Journal of Developmental and Educational Psychology INFAD*, 3(1), 19-28. Recuperado el 10 de octubre de 2022, de <https://www.redalyc.org/pdf/3498/349832330001.pdf>
- Schnarch, A. (s.f de junio-julio de 2014). Sobre El Emprendimiento En América Latina: Mitos Y Realidades. (UNIMEP, Ed.) *Caderno Profissional de Marketing*, 2(1), 35-41. Recuperado el 04 de abril de 2021, de <https://link.gale.com/apps/doc/A373680408/AONE?u=googlescholar&sid=bookmark-AONE&xid=11a0ed2c>
- Schutz, A. (1899). El problema de la realidad social. Buenos Aires-Madrid: Amorrortu Editores.
- Schutz, A. (1973/2003). *El problema de la realidad social* (Segunda Edición ed., Vol. 1). (A. Editores, Ed., & N. Míguez, Trad.) Buenos Aires, Buenos Aires, Argentina: Ediciones Amorrortu. Obtenido de <https://fundacion-rama.com/wp-content/uploads/2023/01/1448.-El-problema-de-la-realidad-social-Escritos-I-%E2%80%93Schutz-y-Natanson.pdf>
- SEAR. (2001). *Por la unidad en la diversidad : Costa Caribe nicaragüense : fundamentos para la educacion de los pueblos indígenas y las comunidades étnicas : sumu-mayangna, miskitu, creole, rama, garífuna, mestizo* (Vol. 1). (C. Alemán, Ed.) Bilwi, Región Autónoma del Atlántico Norte, Nicaragua: SEAR. Recuperado el agosto de 08 de 2020, de <http://bjcu.uca.edu.ni/bived/4919/>
- Solís, V., & Castillo, B. (14 de Junio de 2021). Pluralidad en las teorías de emprendimiento. (G. Farrach, Ed.) *Revista Científica de FAREM-Estelí. Edición especial: artículos de revisión documental*. (Año 10), 76-95. doi:DOI: <https://doi.org/10.5377/farem.v0i0.11609>

- Spradley, J. (1979). *The Ethnographic Interview* (Holt, Rinehart and Winston, Inc. ed., Vol. 1). (R. a. Holt, Ed.) Orlando, Florida, Estados Unidos: Harcourt Brace Jovanovich College Publishers. Recuperado el 20 de febrero de 2020, de [https://spada.uns.ac.id/pluginfile.php/262424/mod\\_resource/content/1/James%20P.%20Spradley%20-%20The%20Ethnographic%20Interview-Harcourt%2C%20Brace%2C%20Jovanovich%20%281979%29%20%281%29.pdf](https://spada.uns.ac.id/pluginfile.php/262424/mod_resource/content/1/James%20P.%20Spradley%20-%20The%20Ethnographic%20Interview-Harcourt%2C%20Brace%2C%20Jovanovich%20%281979%29%20%281%29.pdf)
- Stake, R. (1999). *Investigación con estudios de caso* (Segunda edición ed., Vol. 1). (S. Ediciones Morata, Ed.) Madrid, Madrid, España: Ediciones Morata, S.L. Recuperado el 26 de junio de 2020
- Suárez, L., & Vásquez, C. (s.f de mayo de 2015). Evolución del concepto de emprendedor: de Cantillón a Freire. (V. B. Universidad Nacional Experimental Politécnica “Antonio José de Sucre”, Ed.) *Revista Digital de Investigación y Postgrado de la Universidad Nacional Experimental Politécnica “Antonio José de Sucre”, Vicerrectorado Barquisimeto*, 5(3), 882-894. Recuperado el 12 de abril de 2020, de <https://docplayer.es/52034955-Evolucion-del-concepto-de-emprendedor-de-cantillon-a-freire-evolution-of-the-concept-of-entrepreneurship-from-cantillon-to-freire.html>
- Szerb, L., J. Ács, Z., Lafuente, E., & Márkus, G. (2019). *The Global Entrepreneurship Index*. Instituto Global de Emprendimiento y Desarrollo (El Instituto GEDI), Investigación. Washington, D.C.: The Global Entrepreneurship and Development Institute. doi:DOI: 10.13140/RG.2.2.17692.64641
- Tarapuez, E., Osorio, H., & Parra, R. (10 de julio-diciembre de 2012). Burton Clark y su Concepción acerca de la Universidad Emprendedora. (U. d. Nariño, Ed.) *Revista Tendencias de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas*, XIII(2 - 2do. Semestre), 103-118. Recuperado el 07 de julio de 2020, de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4242056.pdf>
- Taylor, S., & Bogdan, R. (1994). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación* (Segunda edición ed., Vol. 2). (J. W. Sons, Ed., & J. Piatigorsky, Trad.) Barcelona, Barcelona, España: Editorial Paidós, SAICF. Recuperado el 02 de 04 de 2020, de <https://pics.unison.mx/maestria/wp-content/uploads/2020/05/Introduccion-a-Los-Metodos-Cualitativos-de-Investigacion-Taylor-S-J-Bogdan-R.pdf>



- TELCOR/BM. (2015). *Marco de Políticas de Reasentamiento Involuntario (MPRI)*. TELCOR/BM, Caribbean Regional Communications Program (CARCIP)-Nicaragua. Managua: Banco Mundial. Recuperado el 15 de febrero de 2020, de <https://telcor.gob.ni/biblioteca/previewFile/id/3641/hash/606df1795c0799ff42a447ae6cd7dc31801c4e58/key/123958495/>
- Thompson, J. (1993). *El concepto de cultura. En Ideología y cultura moderna. Teoría crítica social en la era de la comunicación de masas. Capítulo 3*. (Primera edición en español ed., Vol. 1). (U. A. Metropolitana, Ed., & G. Fantinani, Trad.) México, DF, México, DF, México: Universidad Autónoma Metropolitana. Recuperado el 10 de abril de 2020, de <https://s81ac41eccb5d92fb.jimcontent.com/download/version/1580600656/module/10416295895/name/EI%20concepto%20de%20cultura%20Thompson.pdf>
- Tobón, S. (2013). *Formación integral y competencias. Pensamiento complejo, currículo, didáctica y evaluación*. (4ta edición ed., Vol. 1). (C. U. CIFE, Ed.) Bogotá, Bogotá, Colombia: Editorial ECOE. Recuperado el 04 de febrero de 2021, de [https://www.researchgate.net/profile/Sergio\\_Tobon4/publication/319310793\\_Formacion\\_integral\\_y\\_competencias\\_Pensamiento\\_complejo\\_curriculo\\_didactica\\_y\\_evaluacion/links/59a2edd9a6fdcc1a315f565d/Formacion-integral-y-competencias-Pensamiento-complejo-curricul](https://www.researchgate.net/profile/Sergio_Tobon4/publication/319310793_Formacion_integral_y_competencias_Pensamiento_complejo_curriculo_didactica_y_evaluacion/links/59a2edd9a6fdcc1a315f565d/Formacion-integral-y-competencias-Pensamiento-complejo-curricul)
- Tuta, L., & Ordoñez, M. (Septiembre 2016 - Febrero 2017 de 2016). Ecosistemas dinámicos para el emprendimiento: una revolución integradora. (U. R. Belloso, Ed.) *Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales (CICAG)*, 14(1), 29-43. Recuperado el 04 de abril de 2020, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6932729>
- UAM. (07 de octubre de 2020). *Programa Emprendedores*, Electrónica. (U. A. UAM, Editor) Recuperado el 15 de Abril de 2022, de Universidad Americana UAM: <https://uam.edu.ni/programa-emprendedores/>
- UNAN-León. (2012). *Reforma al Marco Referencial para el Diseño Curricular por Competencias 2011*. UNAN-León, Vicerrectoría Académica. León: UNAN-León. Recuperado el 16 de julio de 2020, de <https://docplayer.es/27317217-Reforma-al-marco-referencial-para-el-diseno-curricular-por-competencias-2011.html>

- UNAN-LEÓN. (2014). *Boletín de proyección social*. Obtenido de [https://www.unanleon.edu.ni/proysocial/documentos/boletin/Boletin3\\_2015/6\\_FACULTAD\\_CIENCIAS\\_ECONOMICAS\\_EMPRESARIALES.pdf](https://www.unanleon.edu.ni/proysocial/documentos/boletin/Boletin3_2015/6_FACULTAD_CIENCIAS_ECONOMICAS_EMPRESARIALES.pdf)
- UNAN-León. (2022). *Guía del estudiante 2022*. UNAN-León, Vicerrectoría Académica. León: UNAN-León. Recuperado el 10 de julio de 2022, de [https://admission.unanleon.edu.ni/views/inc/documentos/Guia\\_admision\\_2022.pdf](https://admission.unanleon.edu.ni/views/inc/documentos/Guia_admision_2022.pdf)
- UNAN-Managua. (2018). *Política de Extensión y Proyección Universitaria 2017-2019 con su reforma*. Managua, Nicaragua: Consejo Universitario en sesión 20-2018. Obtenido de <https://direx.unan.edu.ni/wp-content/uploads/2020/11/POLITICA-DE-EXTENSI%C3%93N-Y-PROYECCI%C3%93N-UNIVERSITARIA-2017-2019-CON-SU-REFORMA.pdf>
- UNAN-Managua. (2021). *Metodología para la evaluación del currículo por competencias en la UNAN-Managua*. UNAN-Managua, Consejo Universitario. Managua: Editorial Universitaria UNAN-Managua. Recuperado el 10 de agosto de 2021
- UNAN-Managua. (2021). *Paso a paso para el diseño del currículo por competencias en la UNAN-MANAGUA*. Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, UNAN-Managua, Dirección de Docencia de Grado. Managua: Editorial Universitaria UNAN-Managua. Recuperado el 10 de octubre de 2021
- UNAN-Managua. (2021). *Planificación Semestral Y Diaria Para Desarrollar Competencias*. Managua: Editorial UNAN-MANAGUA.
- UNAN-Managua. (2021). *Síntesis teórica de planificación y evaluación del eje de introducción a los desempeños ciudadanos* (Primera edición ed., Vol. 1). (V. d. docencia, Ed.) Managua, Managua, Nicaragua: UNAN-Managua. Recuperado el 10 de agosto de 2021
- UNESCO. (20 de Enero de 2020). *Oficina Internacional de Educación*, Electrónica. (UNESCO-IBE, Editor, UNESCO-IBE, Productor, & Naciones Unidas) Recuperado el 07 de mayo de 2021, de Enfoque por Competencias: <https://www.ibe.unesco.org/es/temas/enfoque-por-competencias>
- URACCAN. (2016). *Proyecto educativo institucional*. URACCAN, URACCAN. Managua, Nicaragua: SAIH. Recuperado el 10 de junio de 2020, de <https://www.uraccan.edu.ni/institucionalfile/proyecto-educativo-institucional-pe>

- Vallmitjana, N. (06 de 05 de 2014). *La actividad emprendedora de los graduados de IQS*. Universitat Ramon Llull. , Facultat d'Economia-IQS. Departament de Gestió Empresarial. Barcelona: Centro Institut Químic de Sarriá y en el Departamento de Gestión Empresarial. Recuperado el 01 de 04 de 2020, de Universitat Ramon Llull: <http://hdl.handle.net/10803/145034>
- Vanegas, S. (20 de noviembre de 2021). Transformación evolutiva de la educación. Una mirada desde el subsistema de educación básica y media. (R. d. Nicaragua, Ed.) *Índice: Revista de Educación de Nicaragua*, 1(1), 13-22. Recuperado el 04 de febrero de 2022, de <https://revistaindice.cnu.edu.ni/index.php/indice/article/view/9>
- Vanegas, S., Collado, A., & Cuadra, N. (2021). *De la articulación al trabajo conjunto: Sistema Educativo Nacional 2014-2021* (Primera edición ed., Vol. 1). (S. Vanegas, A. Collado, & N. Cuadra, Edits.) Managua, Managua, Nicaragua: Ministerio de Educación (MINED) de la República de Nicaragua. Recuperado el 08 de agosto de 2021
- Varela, R. (2011). *Desarrollo, Innovación y Cultura Empresarial* (23 ed., Vol. 2). (R. Varela, Ed.) Cali, Cali, Colombia: Universidad Icesi – Centro de Desarrollo del Espíritu Empresarial. Recuperado el 20 de marzo de 2021, de <http://librodigital.sangregorio.edu.ec/librosusgp/08164.pdf>
- Vargas, M. (2008). *Diseño Curricular por Competencias* (Primera edición ed., Vol. 1). (ANFEI, Ed.) Ciudad de México, Ciudad de México, México: Asociación Nacional de Facultades y Escuelas de Ingeniería ANFEI. Recuperado el 04 de abril de 2020, de [https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/182548/libro\\_diseno\\_curricular\\_por-competencias\\_anfei.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/182548/libro_diseno_curricular_por-competencias_anfei.pdf)
- Veblen, T. (1989). *Theory of Leisure Class* (1998 ed., Vol. 1). (N. disponible, Ed.) New Brunswick, Nueva Jersey, Estados Unidos: Prometheus Books.
- Veciana, J. M. (2005). *La creación de empresas. Un enfoque gerencial* (Primera edición ed., Vol. 1). (C. E. Econòmicos, Ed.) Barcelona, Barcelona, España: Editorial Caja de Ahorros y Pensiones de Barcelona "La Caixa". Recuperado el 05 de mayo de 2020, de <https://www.uv.es/creaemp/Veciana2005Libro.pdf>
- Vega, R., & De Armas, R. (1 de Abril de 2009). Tuning-América Latina y su compatibilidad con el modelo curricular cubano. (U. A. Xochimilco, Ed.) *Revista Reencuentro:*

- Análisis de problemas universitarios*, 1(54), 73-82. Recuperado el 20 de febrero de 2020, de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=34012025007>
- Velasco, L., Estrada, L., Pabón, M., & Tójar, J. (28 de enero de 2019). Evaluar y promover las competencias para el emprendimiento social en las asignaturas universitarias. (U. C. Madrid, Ed.) *Revista de Estudios Cooperativos REVESCO*(131), 199-223. doi:10.5209/REVE.63561
- Vicerrectoría Académica Universidad del Norte. (2007). *La formación básica en la Universidad del Norte*. Universidad del Norte, Vicerrectoría Académica. Barranquilla: Ediciones Uninorte. Recuperado el 10 de enero de 2023, de <https://manglar.uninorte.edu.co/bitstream/handle/10584/1191/La%20Formaci%C3%B3n%20b%C3%A1sica.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Viva Nicaragua. (12 de Mayo de 2022). Centro Nacional de Investigaciones Agropecuarias fortalece la producción nicaragüense. (C. 1. Nicaragua, Ed.) *Viva Nicaragua*.
- Weber, M. (1922/1992). *Economía y sociedad. Esbozo de sociología comprensiva* (Segunda edición en español ed., Vol. 9). (J. Winckelmann, Ed., & J. R. José Medina Echavarría, Trad.) México, DF, México, DF, México: Fondo de Cultura Económica. Recuperado el 28 de abril de 2020
- Yáñez, R. (s.f de Agosto de 2010). La construcción social de la realidad: la posición de Peter l. Berger y Thomas Luckmann. (U. B. O'Higgins, Ed.) *Revista Ars Boni et Aequi*, 6(2), 289-301. Recuperado el 10 de octubre de 2021, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3262960>
- Zapata, G. F., & Neira, I. (29 de septiembre de 2018). Ecosistema del emprendimiento tecnológico: una propuesta. (R. e. aplicados, Ed.) *European Journal of Applied Business Management*, 4(3), 127-141. Recuperado el 16 de julio de 2021, de <http://nidisag.isag.pt/index.php/IJAM/article/view/329>
- Zorob, S. (Julio de 2012). Estrategia curricular para la formación de la competencia de emprendimiento en negocio en redes universitarias. (U. d. Sevilla, Ed.) *Píxel-Bit. Revista de Medios y Educación*(41), 149-161. Recuperado el 08 de octubre de 2020, de <https://www.redalyc.org/pdf/368/36828247011.pdf>

## CAPÍTULO IX. ANEXOS

### Anexo 1: Validación de instrumentos por expertos

#### Instrucciones

Por favor, lea detenidamente cada uno de los enunciados y de respuesta de cada ítem.

Utilice el siguiente formato para indicar su grado de acuerdo o desacuerdo con cada enunciado que se presenta, marcando con una equis (x) en el espacio correspondiente según la siguiente escala:

4. Excelente
3. Bueno
2. Regular
1. Deficiente

Si desea plantear alguna sugerencia para enriquecer el instrumento, utilice el espacio correspondiente a observaciones, ubicado en la parte inferior del formato.

#### Constancia de juicio de experto

Yo, **Emilio Martín Lanuza Saavedra**; con documento de identidad número: **161 251269 0001J**, Doctor en **Gestión y Calidad, de la Educación** por medio de la presente hago constar que he leído y revisado, con fines de validación, los instrumentos de la investigación: Entrevista semiestructurada dirigida a: CNU, Vicerrectorado de docencia, extensión universitaria/innovación, INIFOM, CONICYT, MEFCCA, TELCOR, Secretaría de Economía creativa, Comisión Nacional de Educación, y Encuesta, que será aplicado en el desarrollo del estudio: **“Propuesta de un modelo de fomento de una cultura emprendedora en jóvenes universitarios. Ecosistema de emprendimiento en universidades con enfoque por competencias en Nicaragua”**, por la doctorante: **M. Sc. Vania Lorena Solís Montoya**

Luego de hacer las verificaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones:

**Evaluación de instrumento:**

Nº	Indicadores	Valores			
		Deficiente	Regular	Bueno	Excelente
1.	El instrumento presenta coherencia con el problema de investigación.				X
2.	El instrumento evidencia el problema a solucionar.				X
3.	El instrumento guarda relación con los objetivos y preguntas propuestas en la investigación.				X
4.	El instrumento utiliza un lenguaje apropiado				X
5.	La redacción de las preguntas es clara y apropiada para cada dimensión.				X
6.	Relevancia del contenido				X
7.	En general, el instrumento permite un manejo ágil de la información.				X

El instrumento diseñado a su juicio es: válido (x) no válido ( )

**Observaciones:** En pocas preguntas se sugiere mejorar la redacción

Para que conste a los efectos oportunos, extendiendo la presente en la **ciudad de Estelí**, a **primero de diciembre** del año **dos mil veintiuno**



**Emilio Martín Lanuza Saavedra**

Doctor en Gestión y Calidad de la Educación

### Instrucciones

Por favor, lea detenidamente cada uno de los enunciados y de respuesta de cada ítem. Utilice el siguiente formato para indicar su grado de acuerdo o desacuerdo con cada enunciado que se presenta, marcando con una equis (x) en el espacio correspondiente según la siguiente escala:

4. Excelente
3. Bueno
2. Regular
1. Deficiente

Si desea plantear alguna sugerencia para enriquecer el instrumento, utilice el espacio correspondiente a observaciones, ubicado en la parte inferior del formato.

### Constancia de juicio de experto

Yo, **Graciela Alejandra Farrach Úbeda**; con documento de identidad número: **888-221177-0000U**, Doctora en **Educación e Intervención Social** por medio de la presente hago constar que he leído y revisado, con fines de validación, los instrumentos de la investigación: Entrevista semiestructurada dirigida a: CNU, Vicerrectorado de docencia, extensión universitaria/innovación, INIFOM, CONICYT, MEFCCA, TELCOR, Secretaría de Economía creativa, Comisión Nacional de Educación, y Encuesta, que será aplicado en el desarrollo del estudio: **“Propuesta de un modelo de fomento de una cultura emprendedora en jóvenes universitarios. Ecosistema de emprendimiento en universidades con enfoque por competencias en Nicaragua”**, por la doctorante: **M. Sc. Vania Lorena Solís Montoya**

Luego de hacer las verificaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones:

**Evaluación de instrumento:**

Nº	Indicadores	Valores			
		Deficiente	Regular	Bueno	Excelente
1.	El instrumento presenta coherencia con el problema de investigación.				x
2.	El instrumento evidencia el problema a solucionar.				x
3.	El instrumento guarda relación con los objetivos y preguntas propuestas en la investigación.				x
4.	El instrumento utiliza un lenguaje apropiado				x
5.	La redacción de las preguntas es clara y apropiada para cada dimensión.				x
6.	Relevancia del contenido				x
7.	En general, el instrumento permite un manejo ágil de la información.				x

El instrumento diseñado a su juicio es: válido (x ) no válido ( )

**Observaciones:** En pocas preguntas se sugiere mejorar la redacción

Para que conste a los efectos oportunos, extendiendo la presente en la **ciudad de Estelí**, a los **diecisiete días del mes de enero** del año **dos mil veintidós**.



**Graciela Alejandra Farrach Úbeda**  
 Doctora en Educación e Intervención Social



**Anexo 2: Instrumento 2. Entrevista a coordinadores de centros de innovación**

Técnica: Entrevista semiestructurada

Sujeto: Coordinadores de Centros de Innovación Abierta

Objetivo: Describir la experiencia de las universidades en la gestión y ejecución de actividades promotoras de una cultura emprendedora.

---

**Cultura emprendedora*****Antecedentes de cultura emprendedora (2015-2018)***

1. ¿Qué experiencias significativas desarrolló su universidad en cuanto a programas, proyectos o actividades para el fomento de la cultura emprendedora?
2. ¿Qué tipo de vínculos fomentó la institución, tanto nacionales como internacionales, en pro del desarrollo del emprendimiento?

***Período de transición (2019-2021)***

3. ¿Cómo describe la transición de la universidad hacia su rol como impulsadora de la cultura emprendedora?
4. ¿De qué manera se involucran los jóvenes universitarios a las acciones de fomento del emprendimiento ejecutadas en la universidad?
5. ¿Cuáles son los resultados más significativos en materia de emprendimiento en la UNAN-Managua?
6. ¿Cómo describe las condiciones de aprendizaje e infraestructura que dispone la universidad para el fomento del emprendimiento?
7. ¿Cuáles son las estrategias de capacitación y fortalecimiento de capacidades en temas de emprendimiento para el estudiantado?
8. ¿Cómo detalla el tipo de apoyo reciben los jóvenes emprendedores en materia de emprendimiento dentro de la institución?
9. ¿Cómo se evidencia la creación de valor en la universidad como parte del fomento del emprendimiento?

**Formación basada en competencias*****Antecedentes de la FBC (2015-2018)***

1. ¿De qué manera se ejecutó el fortalecimiento docente hacia la innovación, antes de la FBC?
2. ¿Qué papel considera juega el emprendimiento, en el cambio de currículo FBC de la institución?
3. ¿De qué manera el nuevo modelo por competencias ha fortalecido la vinculación universidad-estado-gobierno?

***Período de transición (2020-2021)***

1. ¿De qué manera se ha realizado la inserción del emprendimiento en el modelo educativo de la institución?
2. ¿De qué manera se plantea la ruta de innovación desde la FBC?
3. ¿Cómo se ha conformado la Red de Mentores que trabajan en temas de innovación y emprendimiento?

4. ¿Cómo se incluye el fomento del emprendimiento dentro de los componentes curriculares de cara al estudiantado?
5. ¿Cómo se conectan los centros de innovación abierta con el currículo por competencias?

### **Evolución del subsistema educativo**

#### ***Antecedentes de la integración del subsistema educativo (2015-2018)***

1. ¿Cómo se concebía el fomento del emprendimiento, desde los primeros esfuerzos de innovación en la ruta de creación del subsistema educativo?

#### ***Período de transición (2019-2021)***

1. ¿Cómo describe el papel de las universidades dentro de las comisiones de trabajo de los subsistemas educativos en la ruta hacia la innovación?
2. ¿En qué consiste la coordinación interinstitucional en el fomento del emprendimiento?
3. ¿Cómo describe el acceso de la comunidad local, hacia los elementos que proporciona la universidad en materia de emprendimiento?
4. ¿Cómo valora el impacto de las actividades de emprendimiento ejecutadas hasta la fecha?

### **Ecosistema de emprendimiento**

#### ***Período de transición (2019-2021)***

1. ¿Cómo describe actualmente el papel de la universidad en el ecosistema de emprendimiento?
2. ¿Cómo valora la vinculación con el sector privado? (obstáculos y sinergias)
3. ¿Cómo servicio de apoyo, que avances ha logrado la institución en cuanto a la protección de propiedad comercial y desarrollo de patentes?
4. ¿En qué consiste el funcionamiento cooperativo desde las coordinaciones interinstitucionales de las que forma parte la institución educativa para el fomento del emprendimiento?
5. ¿Cómo valora el nuevo enfoque de las universidades hacia el fomento de la innovación y el emprendimiento?
6. ¿Cómo visualiza el papel de la universidad en el ecosistema de emprendimiento?

**Anexo 3: Instrumento 3. Detalle de reconocimientos enfocados en innovación y emprendimiento por Universidad**

Tipo de eventos	UNAN-Managua	UNAN-León	URACCAN
Nacionales	<p>Facultad Regional Multidisciplinaria de Matagalpa (FAREM-Matagalpa), ganó la VII Edición del Premio Nacional a la Innovación, con el Proyecto Arnés para Productores de Café.</p> <p>La Facultad Regional Multidisciplinaria de Carazo (FAREM-Carazo), ganó la VIII Edición del Premio Nacional a la Innovación en el año 2014, en la Categoría de Medio Ambiente y Cambio Climático</p> <p>Novena y Décima Edición del Premio Nacional de la Innovación y el Fondo de Estímulo a la Investigación e Innovación Tecnológica en el año 2015</p> <p>X Edición de la Competencia de Talento e Innovación de las Américas (TIC Américas), Eco-Reto 6.0, y la Primera Edición del Premio de Emprendimiento Cultural de las Américas. Estudiante de la FAREM-Carazo ganan el concurso: Eco-Reto Tic de las Américas, con un proyecto de innovación en la Categoría de Medio Ambiente, en el año 2015. Eco-Vida, utiliza las botellas PET postconsumo con el fin de diseñar y elaborar pupitres</p> <p>Facultad Regional Multidisciplinaria de Estelí gana el Premio Internacional de Tecnologías Apropriadas en el año 2015</p> <p>Laboratorio de Biotecnología gana Novena Edición del Premio Nacional a la Innovación, en el año 2015 Laboratorio de Biotecnología gana Décima Edición del Premio Nacional a la Innovación, en el año 2016</p> <p>Facultad de Ciencias e Ingenierías ganan Novena y Décima Edición del</p>	<p>Premio Nacional de Innovación en categoría Ciencias de la Información y Comunicación</p> <p>Premio Nacional de Emprendimiento Tecnológico, otorgado por el Consejo Nacional de Ciencias y Tecnologías (Conicyt).</p> <p>Mujer de Ciencia 2021 UNAN-León</p>	<p>Mujer tecnológica 2021 URACCAN</p> <p>Primer lugar 2021 Revista Electrónica De Conocimientos, Saberes Y Prácticas De Las Universidades De Las Regiones Autónomas De La Costa Cariba Nicaragüense URACCAN</p>

	<p>Premio Nacional de la Innovación y el Fondo de Estímulo a la Investigación e Innovación Tecnológica, en el año 2016</p> <p>Facultad de Ciencias Económicas, gana la Onceava Edición del Premio Nacional a la Innovación, en el año 2017</p> <p>Laboratorio de Biotecnología gana Onceava Edición del Premio Nacional a la Innovación, en el año 2017</p>		
<p>Internacionales</p>	<p>En el año 2014, la FAREM-Carazo ganó el Primer Lugar categoría industria: Proyecto: “Complemento Nutricional para el Ganado Bovino” Convocatoria “Fondo Concursable de Estímulo a la Investigación e Innovación Tecnológica (FOCEIIT)</p> <p>Rally Latinoamericano de innovación 2014</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Categoría Innovación Tecnológica: FAREM Carazo</li> <li>• Categoría Innovación Social: FAREM-Estelí Desafío: Infraestructura pública para la convivencia y la inclusión con materiales de desechos.</li> </ul> <p>Facultad Regional Multidisciplinaria de Matagalpa, finalista a nivel mundial en el Programa IDEup dentro del Spin 2014, organizado por Santander y Universidad en México, la UNAM, el IPN y el Tecnológico de Monterrey</p> <p>Facultad Regional Multidisciplinaria de Estelí, gana el Rally Latinoamericano de Innovación, en el año 2016 (ambas categorías)</p> <p>Estudiantes de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Estelí ganan Premio Mundial de Innovación del Concurso WEGE, en el año 2017</p> <p>Facultad Regional multidisciplinaria de Carazo gana el Rally Latinoamericano de Innovación 2017</p>		<p>Rally Latinoamericano de Innovación 2021 Impacto social INDIAN NANI URACCAN</p>

	UNAN-Managua recibe reconocimiento por su destacada participación en el Rally Latinoamericano, en el año 2019		
--	---	--	--

Fuente: Elaboración propia con base en información de (Romero, Gago, & Villanueva, 2021)

**Anexo 4: Instrumento 4. Encuesta**

Instrumento: Cuestionario

Sujeto: Estudiantes emprendedores de cuarto y quinto año activo; egresados.

Objetivo: Examinar el perfil cultural, económico y de personalidad del joven universitario que ha desarrollado acciones de emprendimiento, y, que definen su cultura emprendedora en el año 2022

**I. Información demográfica**

*Caracterización de los estudiantes. Marque con una “x” la opción de su preferencia.*

1.1 Género

1. Mujer	<input type="checkbox"/>
2. Hombre	<input type="checkbox"/>

1.2 Edad

1. Menor a 18 años	<input type="checkbox"/>
2. Entre 19 y 20 años	<input type="checkbox"/>
3. Entre 21 y 23 años	<input type="checkbox"/>
4. Mayor a 24 años	<input type="checkbox"/>

1.3 Departamento (habita actualmente) 1. Estelí 2. Madriz 3. Nueva Segovia  
4. Jinotega 5. Matagalpa

1.4 Estado civil 1. Soltero \_\_\_\_\_ 2. Casado \_\_\_\_\_ 3. Unión libre \_\_\_\_\_

1.5 Tiene hijos 1. Si \_\_\_\_\_ (especifique número) \_\_\_\_\_ 2. No tengo hijos \_\_\_\_\_

**II. Información académica y laboral**

2.1 Año académico primero a tercer año \_\_\_ cuarto y quinto año \_\_\_ egresado \_\_\_

2.2 Carrera que cursa/egresó \_\_\_\_\_

2.3 Formación adicional en emprendimiento

- 1. Curso \_\_\_
- 2. Diplomado \_\_\_
- 3. Capacitación \_\_\_
- 4. Taller \_\_\_
- 5. Asignatura en secundaria \_\_\_
- 6. Otro \_\_\_
- 7. Ninguna \_\_\_

2.4 Tipo de trabajo que posee

1. Trabajo asalariado medio tiempo	<input type="checkbox"/>
2. Trabajo asalariado tiempo completo	<input type="checkbox"/>
3. Emprendimiento propio	<input type="checkbox"/>
4. Emprendimiento de un amigo	<input type="checkbox"/>
5. Emprendimiento familiar	<input type="checkbox"/>
6. No trabaja	<input type="checkbox"/>

**III. Datos del emprendimiento**

- 3.1 Años de experiencia emprendedora \_\_\_\_\_
- 3.2 Área/ sector productivo de mi emprendimiento
  - 1. Sector primario \_\_\_\_\_ 2. Sector industrial \_\_\_\_\_ 3. Sector servicios \_\_\_\_\_ 4. Sector financiero \_\_\_\_\_ 5. Otro (especifique) \_\_\_\_\_
- 3.3 Tipo de emprendimiento 1. Individual \_\_\_\_\_ 2. Colectivo \_\_\_\_\_
- 3.4 Emprendimiento matriculado
  - 1. Matricula de la Alcaldía \_\_\_\_\_ 2. Matricula DGI \_\_\_\_\_ 3. Ambas \_\_\_\_\_ 4. Ninguna \_\_\_\_\_
- 3.5 El enfoque de mi emprendimiento es:
  - 1. *Emprendimiento social* \_\_\_\_\_ 2. *Emprendimiento innovador* \_\_\_\_\_
  - 3. *Emprendimiento empresarial* \_\_\_\_\_ 4. *Todas las anteriores* \_\_\_\_\_
- 3.6 Cantidad de trabajadores del emprendimiento
  - 1. No hay otros trabajadores \_\_\_\_\_
  - 2. Entre 1 y 5 trabajadores \_\_\_\_\_
  - 3. Más de 6 trabajadores \_\_\_\_\_
- 3.7 Pertenece a alguna red de colaboración y/o comercialización entre emprendedores
  - 1. Si \_\_\_\_\_ 2. No \_\_\_\_\_
- 3.11 Tipos de clientes 1. Consumidor final \_\_\_\_\_ 2. Empresas \_\_\_\_\_ 3. Ambos \_\_\_\_\_

**IV. Perfil personal/psicológico del emprendedor**

- 4.1 Me considero una persona emprendedora 1. Si \_\_\_\_\_ 2. No \_\_\_\_\_

4.2 Ser emprendedor para mí es:

*Se le presenta una escala de Likert, donde califica 1=en desacuerdo, 2=medianamente en desacuerdo 3= medianamente de acuerdo y 4= totalmente de acuerdo*

Nº	Ítem	1	2	3	4
A1.	Enfrentarme a nuevos retos				
A2.	Crear empleo para otras personas				
A3.	Ser creativo e innovador				
A4.	Tener altos ingresos económicos				
A5.	Asumir riesgos calculados				
A6.	Ser mi propio jefe (independencia)				

Fuente: (Fuentes & Sánchez, Análisis del perfil emprendedor, 2010, pág. 15)

4.3 Razón que me motivo a emprender

*Marque con una x, la opción que considere como razón principal*

1. Independencia personal (libertad de decisión)	
2. Posibilidad de poner en práctica mis conocimientos	

3. Crear algo propio	
4. Imposibilidad de encontrar un trabajo adecuado	
5. Independencia económica	
6. Prestigio o estatus del emprendedor	
7. Tradición familiar	
8. Otros	

Fuente: (Fuentes & Sánchez, Análisis del perfil emprendedor, 2010, pág. 15)

4.4 Realizo una valoración de mis atributos personales

*Califique cada ítem 1 significa menor capacidad y 4 de mayor capacidad*

Nº	Ítem	1	2	3	4
	Orientación emprendedora				
B1	Asumo riesgos				
B2	Me gusta tomar una acción audaz aventurándome en lo desconocido				
B3	Puedo invertir mucho tiempo y dinero en algo que sea muy satisfactorio				
B4	Tiendo a actuar “con valentía” en situaciones donde hay un alto riesgo.				
B5	Autoconfianza en capacidades profesionales y personales				
B6	Autodisciplina en trabajo				
B7	Importancia de la autonomía en el trabajo				
B8	Facilidad para comunicación con otras personas				
B9	Persona perseverante				
B10	Persona entusiasta para iniciar proyectos				
B11	Buena tolerancia de los fracasos				
B12	Gusto por la independencia				
B13	Asumir responsabilidad de decisiones acertadas o erróneas				
B14	Predisposición para asumir riesgos moderados				
	Innovación				
B15	Prefiero enfocarme en proyectos únicos y novedosos, más que en lo ya conocido				
B16	Cuando aprendo algo, prefiero hacerlo “a mi manera” no imitar a todo el mundo				



B17	Creatividad para resolver problemas				
B18	Curiosidad por conocer temas nuevos				
B19	Estímulo ante nuevos retos				
	Anticipación				
B20	Adaptabilidad a cambios				
B21	Optimismo para enfrentarse a dificultades				
B22	Iniciativa en situaciones complejas				

(Fuentes & Sánchez, Análisis del perfil emprendedor, 2010)

4.5 Califique la importancia de cada una de las dificultades para emprender abajo mencionadas

*Califique cada ítem 1 significa menor importancia y 4 de mayor importancia.*

1. Falta de una idea clara de negocio \_\_\_
2. Falta de experiencia \_\_\_
3. Falta de formación académica \_\_\_
4. Falta de financiación \_\_\_
5. Falta de ayuda/subvenciones del estado \_\_\_
6. Mucha burocracia y papeleos \_\_\_
7. Falta de asesoramiento e información \_\_\_
8. Falta de apoyo de los que lo rodean \_\_\_
9. Falta de un ambiente propicio para emprender \_\_\_
10. Falta de apoyo de la universidad \_\_\_

**V. Perfil cultural/sociológico**

5.1 Poseo una figura y/o modelo que me ha impulsado a emprender

0. No tengo un modelo “emprendedor”	
1. Padres emprendedores	
2. Otro emprendedor miembro de la familia	
3. Amigo emprendedor	
4. Profesor emprendedor	
5. Otra persona emprendedora	

Fuente: (Guerrero, y otros, Perfil emprendedor del estudiante universitario, 2016, pág. 32)

5.2 Soy o he sido partícipe del emprendimiento de mi familiar/amigo en calidad de

0. No participo en ningún emprendimiento	
1. Socio	
2. Practicante	
3. Apoyo familiar	

4. Líder (propietario)	
------------------------	--

5.3 Influencia del entorno universitario

Mido la frecuencia de acceso a los recursos y programas formativos de base universitaria que impulsan la intención de desarrollar emprendimientos en los estudiantes.

*Califique cada ítem según se indica, donde 1 es la menor calificación y 4 la mayor calificación.*

Nº	Ítem	1	2	3	4
E1.	Se proporciona a los emprendedores universitarios, asesoramiento financiero, empresarial y/o técnico.				
E2.	Se promueve redes de contacto entre los emprendedores universitarios y los inversionistas.				
E3.	Se fomenta entre los estudiantes y docentes un entorno favorable para el desarrollo de emprendimientos				
E4.	Se promueve ideas emprendedoras mediante concursos, ferias o certámenes.				
E5.	Existen programas de apoyo para la creación de empresas (captación de capital semilla, incubadoras, etc.).				
E6.	Existe el apoyo de la alta dirección y autoridades para iniciar emprendimientos				
E7.	Existen asignaturas o cursos relacionados con el emprendimiento				
E8.	Hay entrenamiento práctico en emprendimientos (realización de proyectos, planes de negocio, etc.).				
E9.	Tienen oficinas especializadas que apoyan y brindan asesoría para el desarrollo de los emprendimientos				
E10.	Se fomentan las visitas a empresas y emprendimientos				
E11.	Se reciben charlas o conferencias relacionadas con su futura trayectoria profesional impartidas por emprendedores o empresarios.				
E12.	Se promueven los conocimientos relacionados al autoempleo, al trabajo por cuenta propia o creación de empresas				

(Martínez & Goma, 2019)

5.4 Mido el nivel de apoyo que he recibido de la universidad a mi emprendimiento

*Marque con una x, la opción que considere*

1. Muy bajo \_\_\_\_\_
2. Bajo \_\_\_\_\_
3. Medio \_\_\_\_\_
4. Elevado \_\_\_\_\_
5. Muy elevado \_\_\_\_\_

5.5 He participado en programas/proyectos de apoyo a emprendimientos en alguna institución del estado:

0. No he participado \_\_\_\_\_
1. FAREM-Estelí \_\_\_\_\_
2. Alcaldía \_\_\_\_\_

3. MEFCCA \_\_\_\_\_
4. INTUR \_\_\_\_\_
5. Organismos no gubernamentales \_\_\_\_\_
6. Otros \_\_\_\_\_

5.6 Considero que los programas de apoyo en los que he participado me han ayudado a:

*Marque con una x, la opción que considere*

1. Desarrollar habilidades de negocios y gestión \_\_\_\_\_
2. Motivado a iniciar mi propio negocio \_\_\_\_\_
3. Oportunidad de conocer otros programas y servicios de apoyo a emprendedores \_\_\_\_\_
4. Integración a nuevas redes de emprendedores
5. Formar nuevas relaciones de negocios \_\_\_\_\_
6. Oportunidad de conocer otras formas de financiamiento \_\_\_\_\_
7. Otro \_\_\_\_\_

Fuente: (Martínez & Goma, 2019)

5.7 Mido las competencias emprendedoras que he desarrollado

*Califique cada ítem según se indica, donde 1 es el menor grado de adquisición de la competencia y 4 el mayor grado de adquisición de la competencia.*

Nº	Ítem	1	2	3	4
G1	Fijo objetivos (Orientación al logro)				
G2	Asumo responsabilidades (Orientación al logro)				
G3	Escucho y observo mi entorno (Empatía)				
G4	Identifico, analizo y comprendo las emociones y estilos de vida de los demás (Empatía)				
G5	Adaptación al cambio (Flexibilidad)				
G6	Agilidad para replantear objetivos (Flexibilidad)				
G7	Transmito seguridad, madurez, convicción a mi equipo de trabajo (Autoconfianza)				
G8	Priorizo las alternativas (Toma de decisiones)				
G9	Responsabilidad frente a los resultados (Toma de decisiones)				
G10	Busco el progreso y bienestar de la sociedad (Sensibilidad social)				
G11	Independencia laboral (Visión de carrera)				
G12	Propicio el trabajo en equipo (construcción de redes empresariales)				
G13	Aliento la participación y la cooperación (construcción de redes empresariales)				

Fuente: (Lanzas, Lanzas, & Lanzas, 2009, pág. 27)

5.8 Como emprendedor califico mi ecosistema de emprendimiento local

Valoro los elementos de mi ecosistema de emprendimiento local, en base a mi percepción del nivel de desarrollo de cada uno de los elementos.

*Califique cada ítem según se indica, donde 1 es el menor grado de desarrollo y 4 el mayor grado de desarrollo en mi localidad (comunidad, ciudad)*

Nº	Ítem	1	2	3	4
	<b>Dominio político</b>				
I1	Considero que existe facilidad para cumplir con los trámites y regulaciones para la legalización de los nuevos emprendimientos				
I2	Considero que la carga fiscal (pago de impuestos) está de acuerdo a las posibilidades de mi emprendimiento				
I3	Considero que las políticas y programas de apoyo gubernamentales están enfocadas en la creación de nuevos emprendimientos				
I4	Conozco las regulaciones o normativas del estado orientadas a fomentar la creación de nuevas empresas				
I5	He sido partícipe en un programa de apoyo gubernamental				
	<b>Dominio de soporte</b>				
I6	Considero que la cobertura de infraestructura básica actual en mi localidad fomenta la creación de nuevos emprendimientos				
I7	He participado en programas de apoyo a emprendedores				
I8	He participado en programas desde los centros de innovación abierta de las universidades				
I9	He participado en proyectos de vinculación entre empresarios, universidades y gobierno				
	<b>Dominio de capital</b>				
I10	Considero que los créditos para mi emprendimiento han sido accesibles (tanto gubernamentales como privados)				
I11	Considero los créditos bancarios accesibles para mi emprendimiento				
I12	Considero los créditos de financieras y microfinancieras accesibles para mi emprendimiento				
I13	Considero los créditos gubernamentales accesibles para mi emprendimiento				
	<b>Dominio de recurso humano</b>				
I14	Considero que la mano de obra disponible para mi emprendimiento es calificada				
I15	Considero que tengo la preparación necesaria para el correcto funcionamiento de mi emprendimiento				
I16	He sido partícipe de los programas de apoyo gubernamentales para fortalecimiento del recurso humano en emprendimientos (talleres, capacitaciones, cursos)				
	<b>Dominio de mercado</b>				
I17	He trabajado en redes de colaboración con otros emprendedores				

I18	He trabajado en redes de colaboración con otras organizaciones/instituciones				
	<b>Dominio cultural</b>				
I19	Considero que existe influencia de las normas sociales y culturales de mi localidad en mi emprendimiento				
I20	Reconozco influencia de casos de personas emprendedoras que conozco como mi influencia directa				

(Martínez & Goma, 2019)

5.9 Considero que el ecosistema de emprendimiento ha incidido en el desarrollo de mi cultura emprendedora:

1. Si \_\_\_\_\_
2. No \_\_\_\_\_

**Anexo 5: Instrumento 5. Entrevista**

Instrumento: Entrevista semiestructurada

Sujeto: Egresados universitarios con emprendimientos de éxito

Objetivo: Examinar el perfil cultural, económico y de personalidad del joven universitario que ha desarrollado acciones de emprendimiento, y, que definen su cultura emprendedora en el año 2022

---

**Patrones familiares y culturales**

Condición y valores familiar

1. ¿Cómo caracteriza su condición familiar de manera económica y social?
2. ¿Cómo describirías tu rol en la familia?
3. De los valores que te inculcaron en tu familia ¿Consideras que alguno te motivó a emprender? ¿Porqué?
4. ¿De qué manera la cultura familiar, ha influido o no en tu decisión de emprender?

Modelos de referencia (amigos, vecinos)

5. ¿Cómo describirías la influencia de un emprendedor modelo dentro de tu entorno social, en tu decisión de emprender?
6. ¿Por qué consideras que tu entorno es un entorno emprendedor o no emprendedor?
7. ¿Cuál describirías como tu principal motivación para emprender? ¿por qué?

**Situaciones de vida**

Preparación académica

8. ¿De qué manera influyó la universidad en su decisión de emprender?
9. ¿En que forma la educación emprendedora adicional te ha aportado en el desarrollo de tu emprendimiento?
10. ¿Qué elementos consideras que faltan en la educación universitaria para el establecimiento de una cultura emprendedora?

Experiencia laboral

11. En su experiencia laboral, antes de emprender ¿cuál considera que haya influido en su motivación a emprender?
12. ¿Qué elementos consideras que has retomado de tus experiencias laborales anteriores, que te han aportado en tu emprendimiento?

**Experiencia emprendedora**

Experiencia de emprender

13. ¿Cómo consideras que el liderazgo ha formado parte del desarrollo de tu personalidad emprendedora?
14. ¿De qué manera tus relaciones sociales influyen en la formación de tu “yo emprendedor”?
15. En tu percepción personal, explica ¿Cuál consideras tu punto fuerte como persona emprendedora?
16. En el ejercicio de emprender, ¿qué tipo de facilitadores o apoyo has encontrado en tu comunidad para el desarrollo de tu emprendimiento?
17. ¿Cómo describirías los elementos innovadores de tu emprendimiento?

18. ¿Cómo describes el impacto de tu emprendimiento en tu comunidad?
19. ¿Qué obstáculos reconocerías como los principales en el ejercicio de emprender?
20. ¿Cómo describes tu principal logro en tu emprendimiento?

#### Ecosistema de emprendimiento

21. ¿Cuál es tu postura referente a las políticas gubernamentales en materia de emprendimiento?
22. ¿Qué papel han jugado los programas y proyectos de gobierno en el desarrollo de su emprendimiento?
23. ¿De qué manera el factor financiamiento ha significado un facilitador o un obstáculo en su emprendimiento?
24. ¿Cómo describe la calidad del capital humano que tiene en su emprendimiento?
25. En la nueva tipología de redes y colaboración ¿qué tipo de aporte te ha dado la participación de tu emprendimiento en redes, asociaciones y colaboraciones con otros emprendimientos?
26. ¿Cómo parte del desarrollo de tu emprendimiento, de qué manera has sido beneficiado con algún servicio de soporte por parte de instituciones y/o organismos no gubernamentales?
27. ¿Cuál es su opinión acerca de que la universidad debería tener un programa específico enfocado en el emprendimiento de los jóvenes?
28. ¿Considera que sería adecuado contar con un modelo de fomento de la cultura emprendedora desde el ámbito universitario?

**Anexo 6: Instrumento 6 Entrevista de Estudio de caso**

Instrumento: Entrevista semiestructurada

Sujeto: Egresados universitarios con emprendimientos de éxito

Objetivo: Examinar el perfil cultural, económico y de personalidad del joven universitario que ha desarrollado acciones de emprendimiento, y, que definen su cultura emprendedora en el año 2022

---

Desarrollo de la entrevista de acuerdo a las etapas de vida de la persona emprendedora. Recalque y aborde lo que considera más influyente en cada etapa para la formación de su identidad emprendedora.

**Patrones familiares y culturales****Niñez**

Condición familiar

Valores en la familia

Modelos de referencia en la niñez (amigos, vecinos)

Características tempranas de su personalidad

**Adolescencia**

Abordaje desde el cambio de los indicadores anteriores (si los hubo)

Rol en la familia

Algunas características personales que considere que fue formando como emprendedor (desarrollo del liderazgo)

Preparación académica

**Situaciones de vida****Juventud**

Abordaje desde el cambio de los indicadores 1 y 2 anteriores (si los hubo)

Características personales como emprendedor

Motivación al emprendimiento

Participación en redes, colaboraciones, comunidad

**Familia**

Condición familiar actual

Valores en la construcción de su propia familia

Modelos de referencia actuales (familia, amigos, vecinos, *influencers*)

**Experiencia emprendedora****Recuento de la experiencia**

Descripción del ejercicio de emprender

Fracasos anteriores (aprendizajes)

Relaciones sociales de apoyo (Apoyo/Facilitadores)

Superación personal

Motivación

Obstaculizadores

Proceso de desarrollo de su liderazgo

Logros (personales, familiares) (logros del emprendimiento)

Aspectos de su personalidad que ven reflejados en el emprendimiento



**Perspectivas**

Visión y perspectivas del emprendimiento

Visión y perspectivas personales

**Anexo 7. Instrumento 7 Formato de matriz de investigación documental**

Nº	Tipo de documento	Nombre del documento	Autor	Año	Conceptos claves	Tesis central	Objetivo de la investigación	Conclusiones

---

## Anexo 8. Lista de personas entrevistadas e información de conferencias dictadas

1. Glenda Carolina Salinas Rodríguez  
Coordinadora de Innovación y Emprendimiento  
UNAN-León  
[glenda.rodriguez@ac.unanleon.edu.ni](mailto:glenda.rodriguez@ac.unanleon.edu.ni)
2. Víctor Zúñiga  
Coordinador de Innovación  
URACCAN  
[victor.zuniga@uraccan.edu.ni](mailto:victor.zuniga@uraccan.edu.ni)
3. Humberto González  
Secretario de Economía creativa y naranja de la Presidencia de la República  
[hgonzalez@sppn.gob.ni](mailto:hgonzalez@sppn.gob.ni)
4. Luz de María Torres  
Delegada MEFFCA Estelí
5. Manuel de Jesús Rivas  
Coordinador de Centro de Innovación Abierta  
UNAN-Managua, FAREM-Estelí  
[manuelrivaschavarria@gmail.com](mailto:manuelrivaschavarria@gmail.com)
6. Rubén Dormus  
Coordinador de Innovación  
UNAN-Managua, FAREM-Estelí  
[rubendorcen@gmail.com](mailto:rubendorcen@gmail.com)
7. Tamara Alonso Valenzuela  
Ejecutiva de la Secretaría de Economía Creativa  
[talonso@sepres.gob.ni](mailto:talonso@sepres.gob.ni)
8. Violeta del Socorro Gago García  
Directora de Innovación  
UNAN-Managua  
[vgago@unan.edu.ni](mailto:vgago@unan.edu.ni)
9. Informante: Saraí Montenegro Miranda  
Carrera: Ciencias Políticas y Relaciones Internacionales  
Emprendimiento: CADMIEL  
Giro del negocio: venta de cosméticos y accesorios
10. Informante: Brenda Dávila Olivas  
Carrera: Economía  
Emprendimiento: Colectivo FIDES

Giro del negocio: colectivo de negocios

11. Informante: Christopher Salgado  
Carrera: Ciencias Políticas y Relaciones Internacionales  
Emprendimiento social: Ballet Folclórico Flor de Pino  
Giro del negocio: grupo de danza
  
12. Informante: Christian Montalván  
Carrera: Administración de empresas  
Emprendimiento: Comida Deakchimba  
Giro del negocio: comidería
  
13. Informante: María Jesús Centeno  
Carrera: Administración de empresas  
Emprendimiento social: Iniciativa Colibrí  
Giro del negocio: grupo de teatro
  
14. Informante: Cristel Montenegro  
Carrera: Administración de empresas  
Emprendimiento: *Coffee Lovers*  
Giro del negocio: cafetería

## Anexo 9. Registro de Mapeo del ecosistema de emprendimiento

### Dominio de políticas

Componentes del dominio	Actores involucrados
Leyes y marco regulatorio	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ley de Promoción, Fomento y Desarrollo de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (Ley MIPYME 645)</li> <li>2. Ley de Reforma y Adición al Art. 126 de la Ley 453 "Ley de Equidad Fiscal" y sus Reformas.</li> <li>3. Ley del Sistema de Sociedad de Garantías Recíprocas para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa.</li> <li>4. Ley de Incentivos para la Industria Turística de la República de Nicaragua</li> <li>5. Guía del emprendedor 2021</li> <li>6. Guía de la propiedad intelectual 2022</li> </ol>
Estrategia de emprendimiento	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Plan Nacional de Desarrollo Humano (2007-2012, 2012-2016, 2016-2018, 2018-2021)</li> <li>2. Plan Nacional de Lucha contra la Pobreza y para el Desarrollo Humano</li> <li>3. Estrategia Nacional de Economía Creativa 2020</li> <li>4. Programa Nicaragua Creativa</li> <li>5. Plan de ciudades creativas</li> </ol>
Instituciones del estado	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ministerio de Economía Familiar, Comunitaria, Cooperativa y Asociativa (MEFCCA);</li> <li>2. Ministerio de Fomento, Industria y Comercio (MIFIC);</li> <li>3. Ministerio de Educación (MINED);</li> <li>4. Ministerio de la Juventud (MINJUVE);</li> <li>5. Ministerio Agropecuario (MAG);</li> <li>6. Ministerio del Ambiente y los Recursos Naturales (MARENA).</li> <li>7. Cinemateca Nacional;</li> <li>8. Canal 6, nicaragüense por Gracia de Dios;</li> <li>9. Instituto Nicaragüense de Turismo (INTUR);</li> <li>10. Instituto Nicaragüense de Cultura (INC);</li> <li>11. Instituto Nicaragüense de Fomento Municipal (INIFOM);</li> <li>12. Instituto Nacional Tecnológico (INATEC);</li> <li>13. Instituto Nicaragüense de Tecnología Agropecuaria (INTA);</li> <li>14. Instituto Nacional Forestal (INAFOR);</li> <li>15. Instituto Nicaragüense de Pesca y Acuicultura (INPESCA);</li> <li>16. Consejo Nacional de Universidades (CNU);</li> <li>17. Instituto Nicaragüense de Telecomunicaciones y Correos (TELCOR);</li> <li>18. Teatro Nacional Rubén Darío;</li> <li>19. Agencia de Promoción de Inversiones (ProNicaragua);</li> <li>20. Secretaría de Desarrollo de la Costa Caribe (SDCC);</li> <li>21. Ejército de Nicaragua.</li> <li>22. Asamblea Nacional;</li> <li>23. Oficina del Asesor Presidencial para Inversiones, Comercio y Cooperación Internacional (APICCCIN);</li> <li>24. Secretaría Privada para Políticas Nacionales de la Presidencia de la República (SPPN);</li> <li>25. Ministerio de Hacienda y Crédito Público (MHCP);</li> <li>26. Consejo Nicaragüense de Ciencia y Tecnología (CONICYT);</li> <li>27. Banco Central de Nicaragua (BCN);</li> <li>28. Instituto Nicaragüense de Información de Desarrollo (INIDE).</li> </ol>
Programas de soporte	<ol style="list-style-type: none"> <li>10. Programa productivo alimentario</li> <li>11. Programa patio saludable</li> <li>12. Programa Nacional de las Escuelas Técnicas en el Campo</li> <li>13. Programa Nicaragua Creativa</li> </ol>

	14. Programa Ciudades Creativas 15. Programa Aprender para Emprender y Prosperar 16. Programa PROSPERA 17. Programa RE-CREA
Institutos de investigación (no universitarios)	1. Centro Nacional de Investigaciones Agropecuarias 2. Consejo Nicaragüense de Ciencia y Tecnología

### Dominio de capital financiero

Microcréditos	1. Microcrédito Justo Usura Cero 2. Programa Productivo Alimentario 3. Banco Produzcamos
Fondos de capital semilla	1. Programa de Fondos Concursables para el Estímulo de la Investigación, Innovación y Emprendimiento de CONICYT
Préstamos privados	<b>Bancos</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Banco Atlántida Nicaragua, S.A.</li> <li>2. Banco Avanz, S.A.</li> <li>3. Banco Corporativo, S.A. En Liquidación</li> <li>4. Banco De América Central, S.A.</li> <li>5. Banco De Finanzas, S.A.</li> <li>6. Banco De Fomento A La Producción</li> <li>7. Banco De La Producción, S.A.</li> <li>8. Banco Ficohsa Nicaragua, S.A.</li> <li>9. Banco Lafise Bancentro, S.A.</li> </ol> <b>Financieras y Microfinancieras</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Consultores Financieros S.A.</li> <li>2. Corporación Para La Promoción Y El Desarrollo Corp</li> <li>3. Fundación Para El Desarrollo De La Microempresa</li> <li>4. Fundación Para El Desarrollo De La Mujer</li> <li>5. Fundenuse Sociedad Anónima</li> <li>6. Leon 2000 Imf Sociedad Anónima</li> <li>7. Promujer Nicaragua Llc</li> <li>8. Servicios Financieros Globales Nicaragua Sociedad Anónima</li> <li>9. Asociación Para El Desarrollo De La Costa Atlántica</li> <li>10. Asociación De Oportunidad Y Desarrollo Económico De Nicaragua</li> <li>11. Empresa Para El Apoyo Y Desarrollo De La Micro Y Pequeña Empresa Urbana Y Rural, Sociedad Anónima</li> <li>12. Asociación Fondo Nicaragüense Para El Desarrollo Comunitario</li> <li>13. Gente Mas Gente Sociedad Anónima</li> <li>14. Asociación Proyecto Aldea Global Jinotega</li> <li>15. Gmg Servicios Nicaragua Sociedad Anónima</li> <li>16. Unicoservi Sociedad Anónima</li> <li>17. Mercapital De Nicaragua Sociedad Anónima</li> <li>18. Crediexpress Sociedad Anónima</li> <li>19. Servicios Financieros Y Desarrollo Empresarial Sociedad Anónima</li> <li>20. Corporación Financiera, Sociedad Anónima (Cofinsa)</li> <li>21. Fid, Sociedad Anónima</li> <li>22. Fondo De Apoyo A La Microempresa Sociedad Anónima</li> <li>23. Asociación Martin Luther King</li> <li>24. Microfinanciera Microdicasa Sociedad Anónima</li> <li>25. Créditos Y Cobros, Lp. Sociedad Anónima</li> <li>26. Servicios Financieros Castillo, Sociedad Anónima</li> </ol>

	<ol style="list-style-type: none"> <li>27. Img Servicios Financieros, Sociedad Anónima</li> <li>28. Microfinanciera Daily Credit, Sociedad Anónima</li> <li>29. Finca Microfinanzas Nicaragua Sociedad Anónima</li> <li>30. Microfinanciera Fundeser Sociedad Anónima</li> <li>31. Fidem, Sociedad Anónima</li> <li>32. Serviredito, Sociedad Anónima</li> <li>33. Fondo De Desarrollo Para La Microempresa, Sociedad Anónima</li> <li>34. Compañía Financiera Centroamericana, Sociedad Anónima</li> <li>35. Crédito Para Compras, Sociedad Anónima</li> </ol> <p>IFIM</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Asociación Para El Fomento Al Desarrollo De Nicaragua</li> <li>2. Fundación Centro De Promoción Del Desarrollo Local Y Superación De La Pobreza</li> <li>3. Fondo Del Instituto Nicaragüense De Desarrollo</li> <li>4. Grupo Gold Sociedad Anónima</li> <li>5. Soyahora Sociedad Anónima</li> <li>6. Instacredit Sociedad Anónima</li> <li>7. Fundación Mujer Y Desarrollo Económico Comunitario</li> <li>8. Crediglobex Sociedad Anónima</li> <li>9. Corporación De Finanzas, Sociedad Anónima</li> <li>10. Eza Capital, Sociedad Anónima</li> <li>11. Alfacredit, Sociedad Anónima</li> <li>12. Compañía Nicaragüense De Servicios Financieros Y Comerciales, Sociedad Anónima</li> <li>13. Microwd Nicaragua Sociedad Anónima</li> <li>14. Credi Q Inversiones Nicaragua, Sociedad Anónima</li> </ol>
--	--

### Dominio de soportes y capital humano

Infraestructura	
Centros de incubación	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Centro Nacional de Innovación Abierta Carlos Martínez Rivas, UNAN Managua.</li> <li>2. Centro de Innovación Abierta, UNAN-Managua, FAREM-Estelí</li> <li>3. Centro de Innovación Abierta, URACCAN, Bilwi.</li> <li>4. Centro de Innovación Abierta, URACCAN, Las Minas.</li> <li>5. Laboratorio de Innovación Abierta, URACCAN, Nueva Guinea.</li> <li>6. Centro de Innovación Abierta, BICU, Bluefields</li> <li>7. Centro de Innovación Abierta, BICU, Bonanza</li> <li>8. Centro de Innovación Abierta, BICU, El Rama</li> <li>9. Centro de Innovación Abierta, UNAN-León</li> <li>10. Centro de Innovación y Diseño, UNAN-Managua</li> </ol>
Centros de investigación e las universidades	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Centro de Estudios Miguel d' Escoto Brockman</li> <li>2. Centro para la Investigación en Recursos Acuáticos de Nicaragua CIRA</li> <li>3. Centro de Investigaciones y Estudios de la Salud</li> <li>4. Centro de investigación en bioeconomía y cambio climático</li> <li>5. Centro de Investigación en Demografía y Salud UNAN-LEON</li> <li>6. Instituto de Geología y Geofísica (IGG-CIGEO/UNAN-Managua)</li> <li>7. Centro de Investigación de Salud Trabajo y Ambiente - CISTA</li> <li>8. Nitlapan, UCA</li> <li>9. Centro de Biología Molecular (CBM)</li> </ol>
Revistas científicas indexadas	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Revista Científica de FAREM-Estelí</li> <li>2. Raíces: Revista Nicaragüense de Antropología</li> <li>3. La Calera</li> <li>4. Revista de Educación de Nicaragua Índice - CNU</li> </ol>

	<ol style="list-style-type: none"> <li>5. Encuentro</li> <li>6. Revista de Derecho</li> <li>7. Revista Electrónica de Investigación en Ciencias Económicas</li> </ol>
Instituciones no gubernamentales que trabajan con emprendimiento	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Consejo Superior de la Empresa Privada COSEP</li> <li>2. Cámara de Industria y Comercio Nicaragüense Costarricense (CADICONIC)</li> <li>3. Cámara de Industrias de Nicaragua</li> <li>4. Cámara de Comercio e Industria Nicaragüense Alemana</li> <li>5. Cámara Oficial Española de Comercio de Nicaragua</li> <li>6. Cámara de Comercio Americana de Nicaragua AMCHAM</li> <li>7. CECOSNI - Cámara Empresarial de Comercio y servicio de Nicaragua</li> <li>8. CAMEXNIC</li> <li>9. Cámara De Comercio Y Servicios De Nicaragua</li> <li>10. Swiss Contact</li> <li>11. ASDENIC</li> <li>12. Fundación Conecta Nicaragua</li> </ol>

### Dominio de mercado y cultura

Redes	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Red de Mentores de innovación y emprendimiento</li> <li>2. Red de docentes extensionistas</li> <li>3. Red de centros de innovación abierta</li> <li>4. Red de emprendedores protagonistas de programas de gobierno</li> </ol>
Plataformas digitales	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nicaragua Fuerza Bendita;</li> <li>2. Hackathon;</li> <li>3. Expopyme;</li> <li>4. Nicaragua Diseña;</li> <li>5. Nicaragua Emprende;</li> <li>6. Festival Internacional de las Artes Rubén Darío;</li> <li>7. NICATUR;</li> <li>8. Festival de Cine;</li> <li>9. Foro de Televisión Educativa y Tecnologías.</li> </ol>
Colaboración interinstitucional	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mesas sectoriales de sectores productivos</li> <li>2. Comisión Nacional de Economía Creativa</li> <li>3. Sistema Nacional De Educación</li> <li>4. Comisión de innovación</li> </ol>



## Anexo 10. Consolidado numérico de los principales elementos del ecosistema de emprendimiento.

<b>1. Dominio de políticas</b>		
<b>Apoyo gubernamental</b>		<b>N°</b>
1	Número de instituciones gubernamentales que impulsan el emprendimiento	28
2	Número de leyes reguladoras de la actividad emprendedora	5
3	Número de planes y estrategias de emprendimiento	4
4	Número de programa enfocados en promover el emprendimiento	8
5	Número de institutos de investigación del estado	2
6	Número de leyes con incentivos fiscales	1

<b>2. Acceso a capital</b>		
<b>Presencia de instituciones facilitadoras de financiamiento</b>		<b>N°</b>
1	Número de bancos	8
2	Número de Instituciones Financieras	35
3	Número de Instituciones Financieras Intermediarias de Microfinanzas	15
4	Número de programas de microcréditos gubernamentales	3
5	Número de programas con fondo de capital semilla	1
6	Número de programas de fondos ángeles	0

<b>3. Infraestructura de soporte</b>		
<b>Presencia de infraestructura de soporte para emprendedores</b>		<b>N°</b>
1	Número de incubadoras de empresas	10
2	Número de ONG	12
3	Número de revistas indexadas	7
4	Número de conferencias en emprendimiento	40

<b>4. Recurso Humano</b>		
<b>Porcentaje de instituciones educativas presentes</b>		<b>N°</b>
1	Número de universidades	54
2	Número de institutos investigadores (universidades)	9
3	Número de institutos de educación técnica	45
4	Número de mentores de emprendimiento	100

<b>5. Cultura de la región</b>		
<b>Impulso de cultura emprendedora</b>		<b>N°</b>
1	Número de redes sociales con enfoque emprendedor	4
2	Número de plataformas electrónicas digitales con enfoque emprendedor	9
3	Número de redes de colaboración interinstitucional	4
4	Número de emprendimientos exitosos ( <i>role models</i> )	0

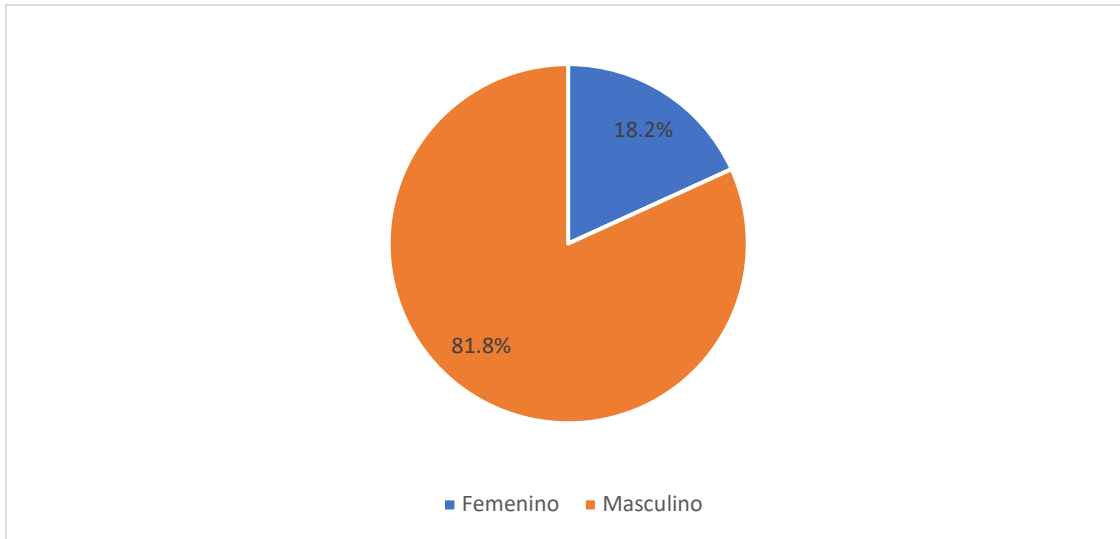
---

	<b>6. Mercado</b>	<b>N°</b>
1	Número de canales de distribución	0
2	Número de corporaciones multinacionales que apoyan el emprendimiento	0
3	Número de ferias temáticas	52
4	Número de parques de ferias	20

Elaboración propia con adaptación de indicadores de (Martínez & Goma, 2019)

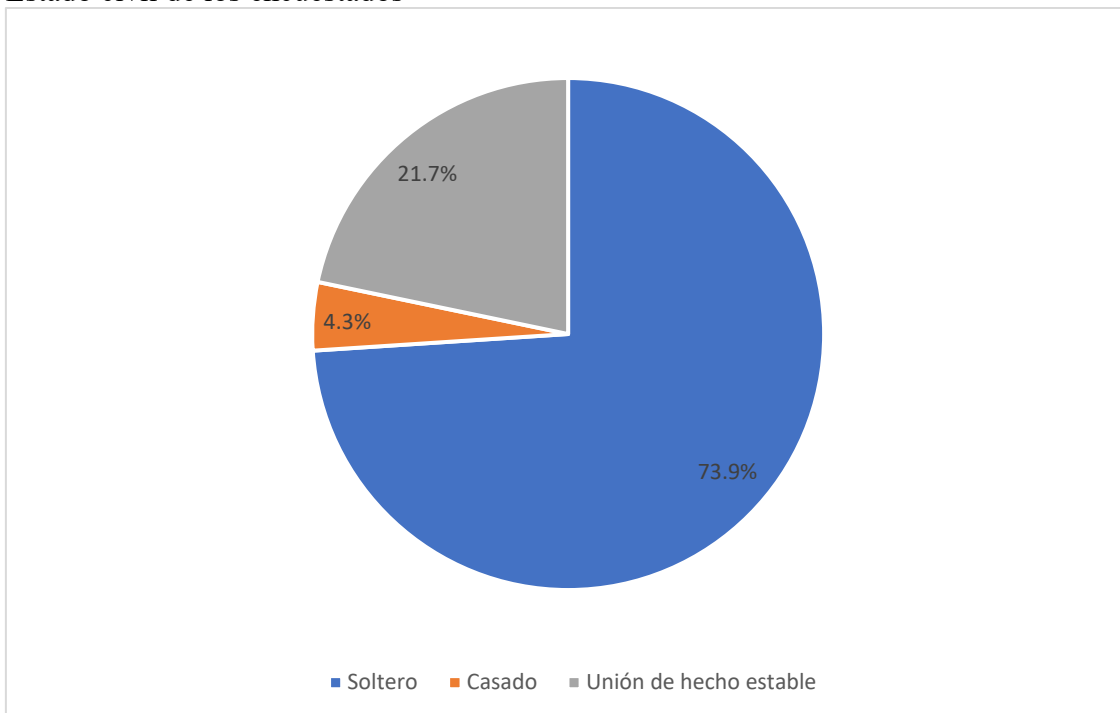
## Anexo 11. Otros gráficos sobre la caracterización del emprendedor y del emprendimiento

Informantes por género



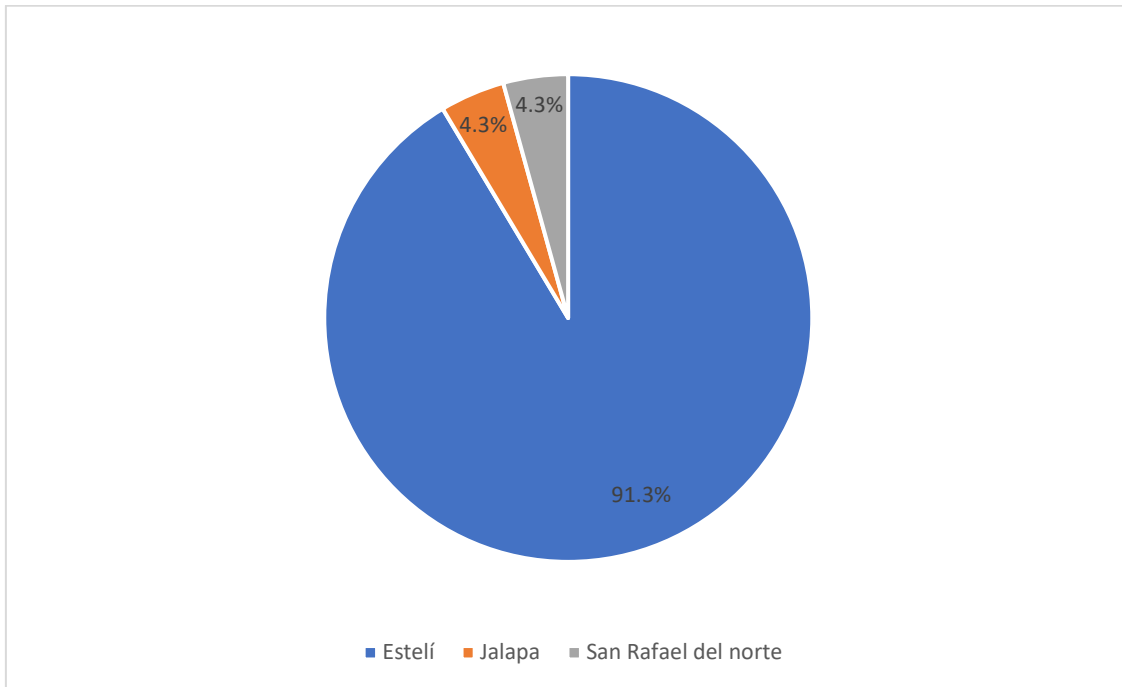
Nota: elaboración propia con datos del instrumento 4.

Estado civil de los encuestados



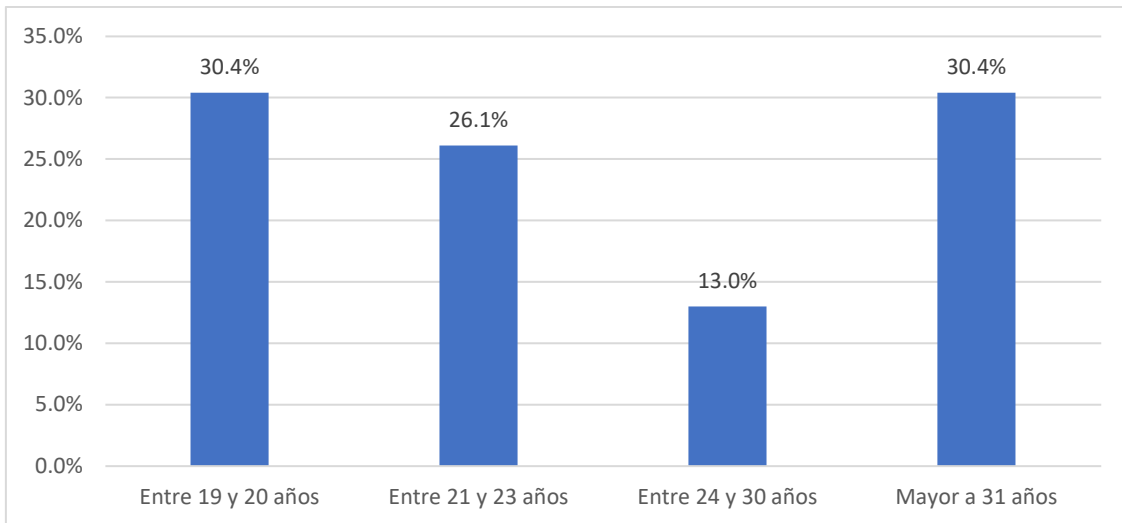
Nota: elaboración propia con datos del instrumento 4.

Procedencia de los encuestados



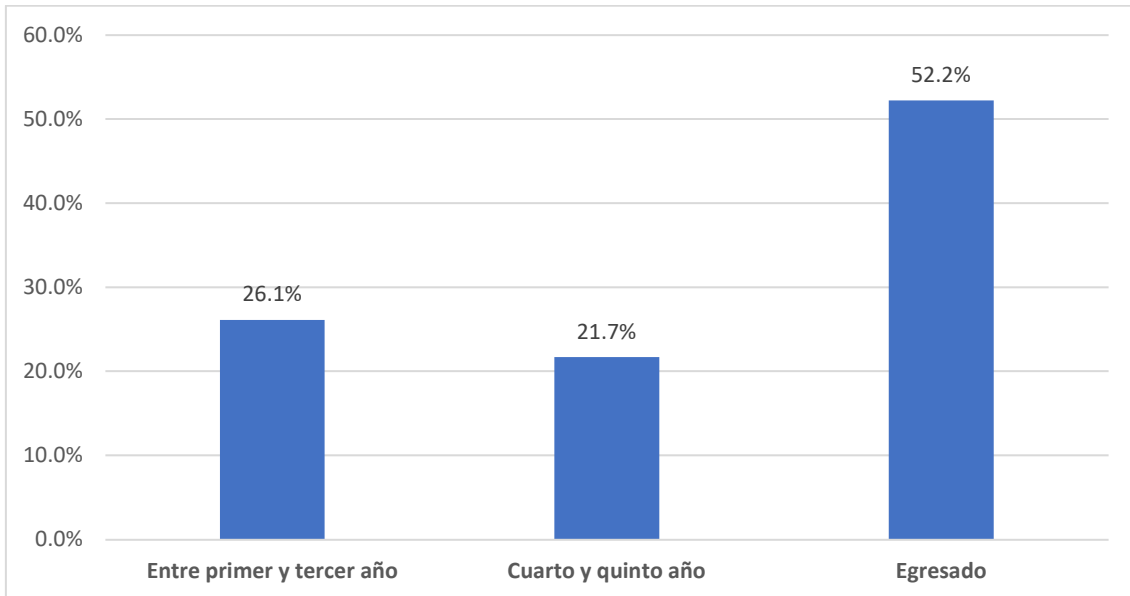
Nota: elaboración propia con datos del instrumento 4.

Edad de los encuestados



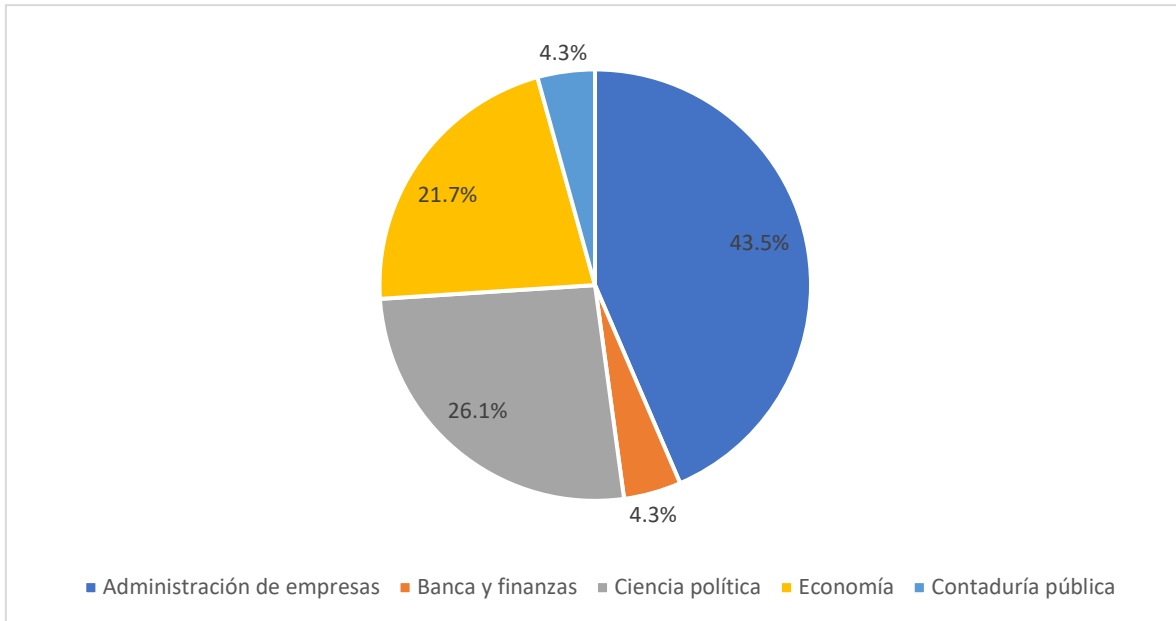
Nota: elaboración propia con datos del instrumento 4.

### Nivel académico de los encuestados



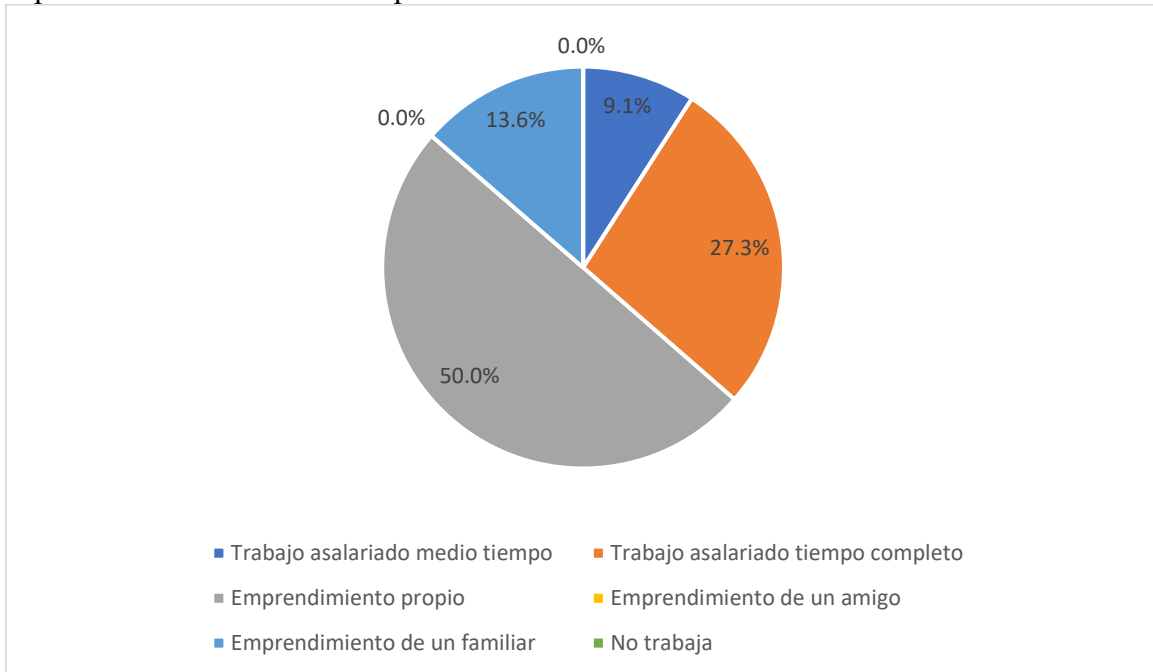
Nota: elaboración propia con datos del instrumento 4.

### Encuestado según carrera académica



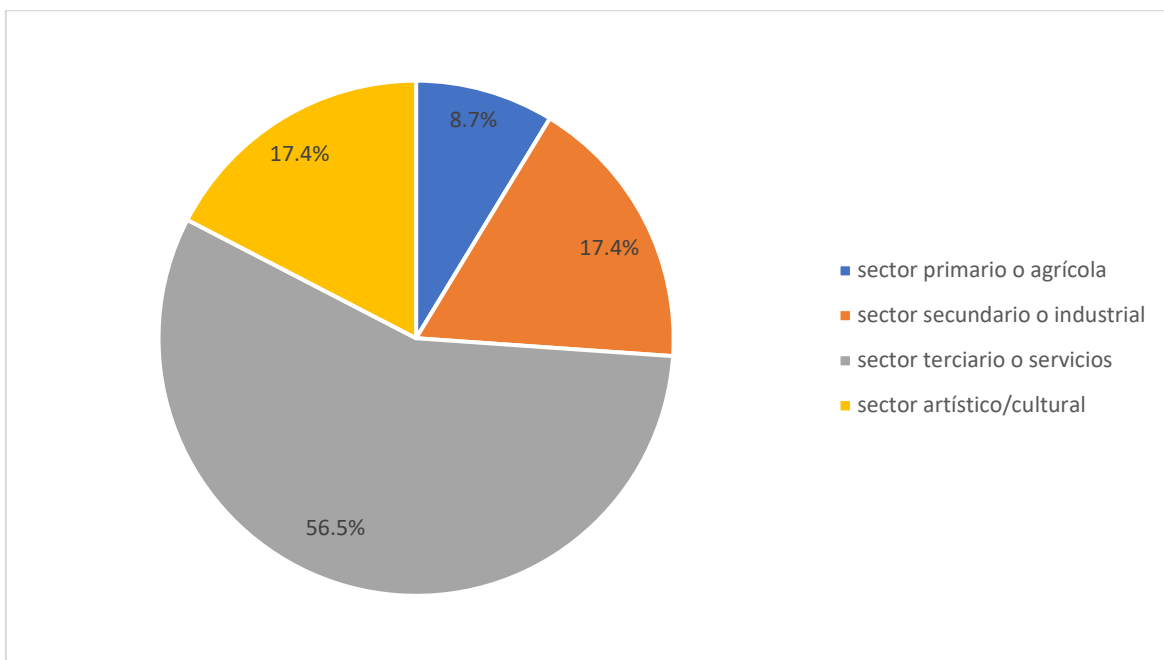
Nota: elaboración propia con datos del instrumento 4.

Tipo de colaboración en el emprendimiento



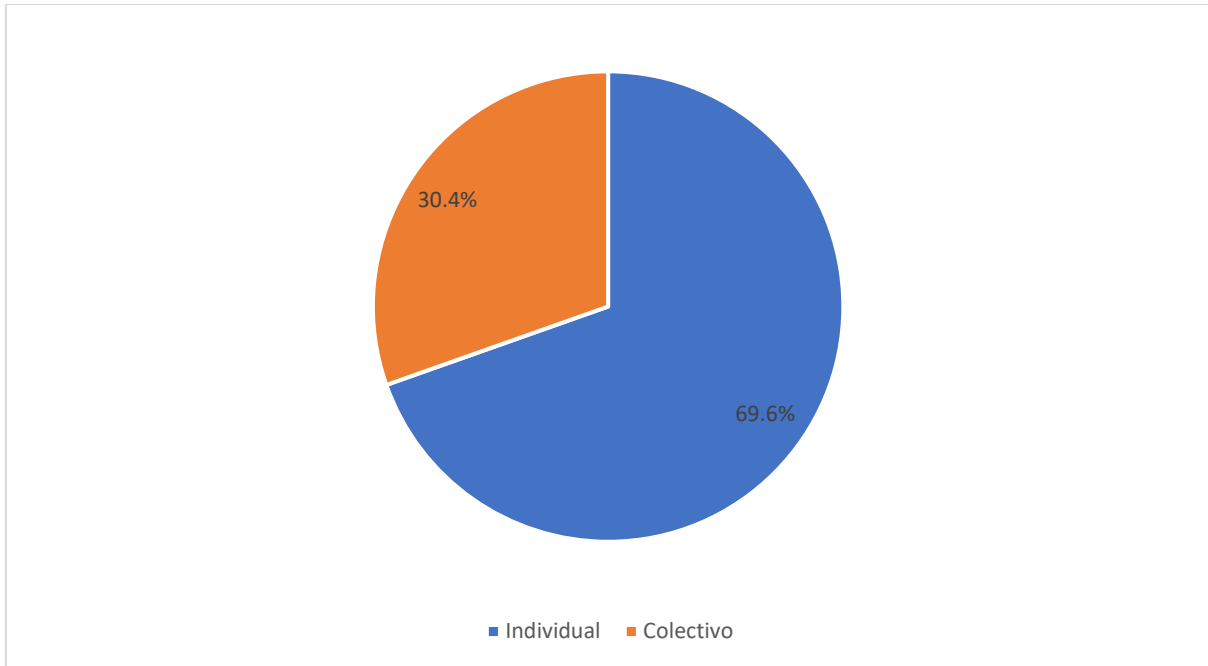
Nota: elaboración propia con datos del instrumento 4.

Sector económico al que pertenece el giro de negocio



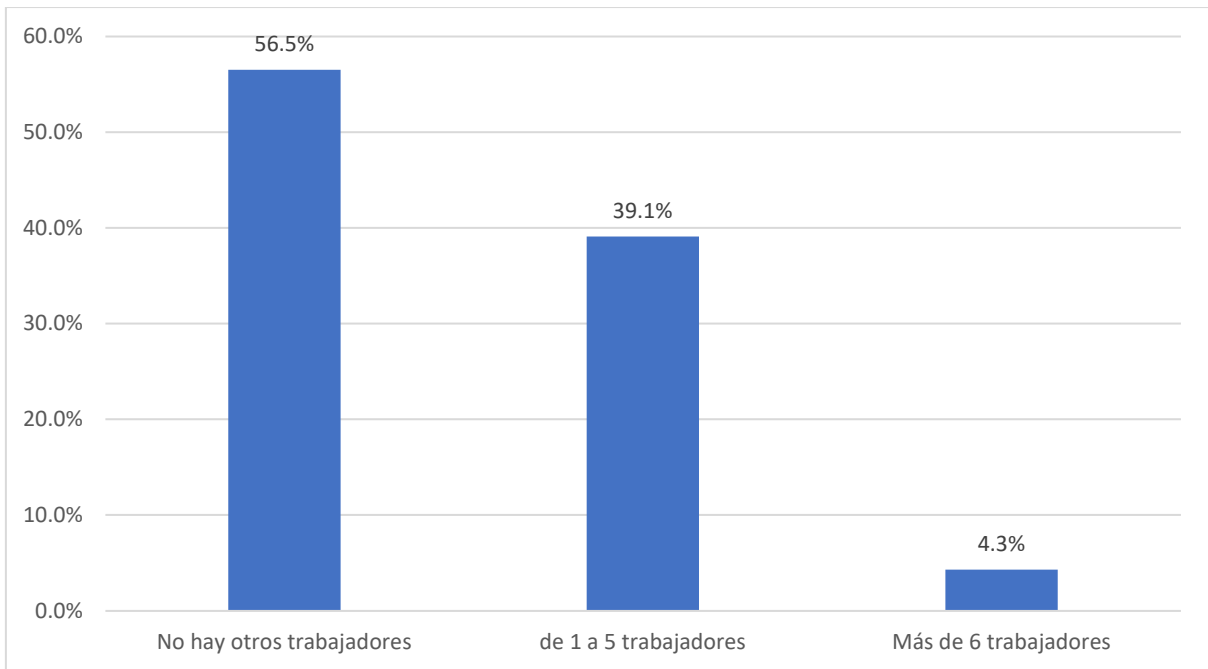
Nota: elaboración propia con datos del instrumento 4.

Tipo de emprendimiento atendiendo a la asociatividad



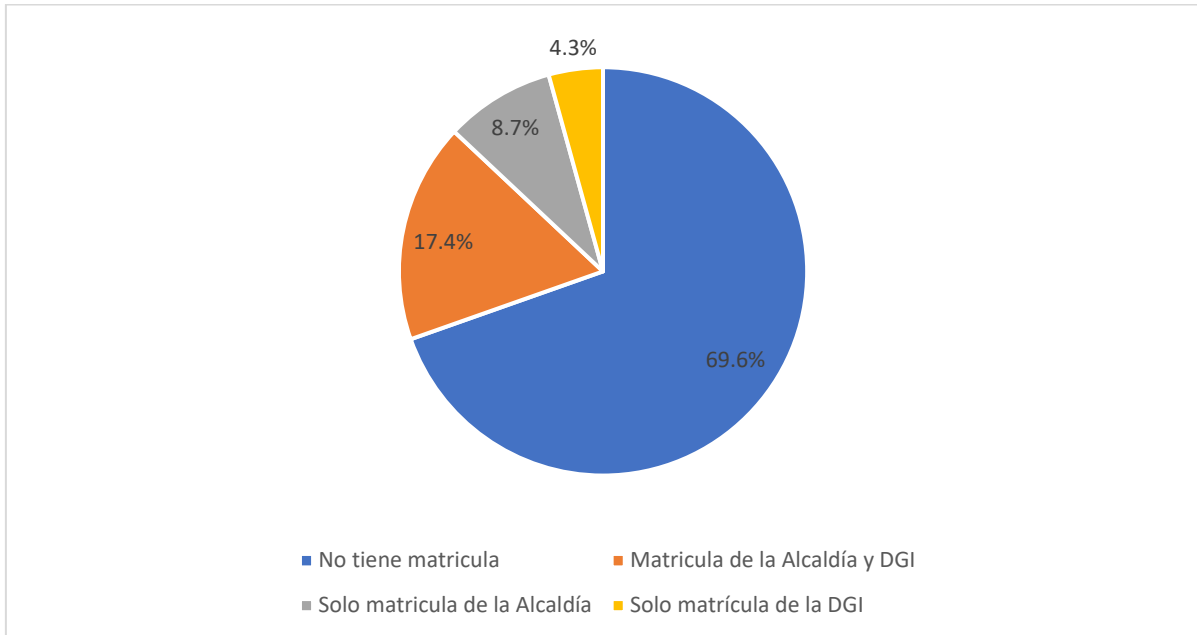
Nota: elaboración propia con datos del instrumento 4.

Número de trabajadores (sin contar al emprendedor)



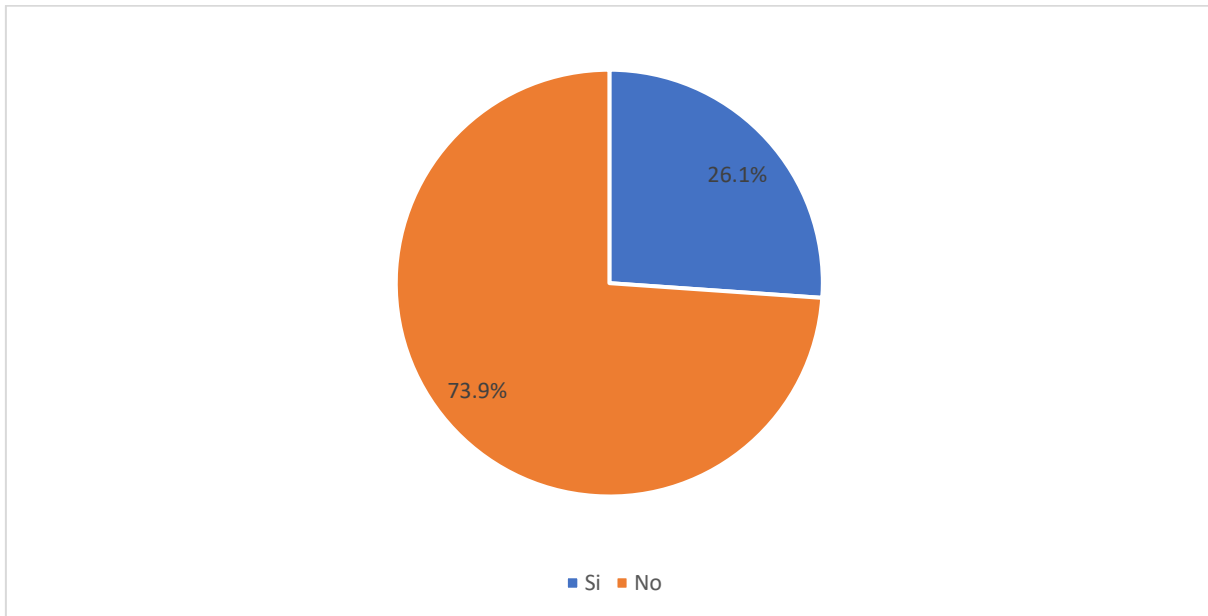
Nota: elaboración propia con datos del instrumento 4.

Tipo de formalización del emprendimiento



Nota: elaboración propia con datos del instrumento 4.

¿Pertenece a redes de colaboración entre emprendedores?



Nota: elaboración propia con datos del instrumento 4.



