

UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA

ESCUELA DE POST GRADO

DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN



**“NIVEL DE EMPRENDIMIENTO EN LA GESTIÓN DE
UNIVERSIDADES PRIVADAS DE LAS REGIONES
DE TACNA Y MOQUEGUA”**

TESIS

PRESENTADA POR

MSc. Werner Cecilio Mendoza Blanco

Para optar el Grado Académico de:

DOCTOR EN ADMINISTRACIÓN

TACNA-PERÙ

2013

DEDICATORIA:

A Dios,

A mis padres Cecilio y Margarita,

A mis hermanos David y Ruth, y

*A todas aquellas personas, que me
brindaron su apoyo y aliento durante
el inicio y término de la presente
investigación.*

Confía en Jehová con todo tu corazón, y no te apoyes en tu propia inteligencia. Reconócelo en todos tus caminos, y él enderezará tus sendas (Proverbios 3:5 y 6).

AGRADECIMIENTOS

A mi asesor Dr. Walter Valderrama Pérez por su orientación y sugerencias brindadas durante la realización de la presente tesis.

A mi co-asesor Dr. Víctor Meyer Júnior de la Pontificia Universidad Católica do Paraná por su orientación, bibliografía y sugerencias brindadas durante la ejecución de la presente tesis.

A mi amigo, el Prof. Fernando de Paula por su ayuda en la búsqueda y traducción de los artículos en portugués.

A Director de la Escuela de Posgrado de la UPT, Dr. Raúl Valdivia Dueñas por la gestión para que la presente tesis participara y posteriormente ganara el III concurso de proyectos de investigación en representación de la Escuela de Posgrado.

A Mgr. José Luis Morales Rocha por su ayuda en el análisis estadístico de los resultados.

A los gestores de la Universidad Privada de Tacna y Universidad José Carlos Mariátegui quienes colaboraron y sin los cuales no hubiese sido posible realizar la investigación doctoral.

Y a todas aquellas personas que de una u otra manera hicieron posible realizar la presente tesis.

ÍNDICE

	Pág.
RESUMEN	01
ABSTRACT	03
INTRODUCCIÓN	05

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1. DETERMINACIÓN DEL PROBLEMA	07
2. ENUNCIADO DEL PROBLEMA.....	09
3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	09
4. JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA.....	10
5. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.....	12
6. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	13
7. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN.....	14

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN

2.1 El emprendimiento	15
2.2 El emprendedor	16
2.3 Organización emprendedora.....	19
2.4 La gestión universitaria emprendedora.....	22
2.5 Indicadores evaluados	26
A. Planeamiento estratégico.....	27
B. Perfil emprendedor.....	30
C. Infraestructura institucional	39
D. La enseñanza y el aprendizaje del emprendedor	42

E. Recursos económicos	44
UNIVERSIDAD JOSÉ CARLOS MARIÁTEGUI DE MOQUEGUA	46
UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA.....	48

CAPÍTULO III

DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Tipo de investigación	52
3.2 Técnica e Instrumento.....	52
3.3 Población	52
3.4 Campo de verificación.....	52
3.5 Análisis de datos	55
3.6 Análisis, interpretación y presentación estadística de datos	58

CAPÍTULO IV

PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

4.1 Análisis de confiabilidad del instrumento	59
4.2 Prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov	60
4.3 Conocimiento sobre emprendimiento en los gestores de la Universidad Privada José Carlos Mariátegui de Moquegua	61
4.4 Conocimiento sobre planeamiento estratégico en los gestores de la UJCM de Moquegua	91
4.5 Presencia del perfil emprendedor en los gestores de la UJCM de Moquegua.....	99
4.6 Infraestructura institucional	106
4.7 La enseñanza- aprendizaje del emprendedor	111
4.8 Recursos económicos.....	120

4.9 Conocimiento sobre emprendimiento en los gestores de la Universidad Privada de Tacna.....	123
4.10 Conocimiento sobre planeamiento estratégico en los gestores de la UPT.....	152
4.11 Presencia del perfil emprendedor en los gestores de la UPT	160
4.12 Infraestructura institucional	166
4.13 La enseñanza- aprendizaje del emprendedor	173
4.14 Recursos económicos.....	181
4.15 Prueba de significación de los resultados.....	184

CAPÍTULO V

DISCUSIÓN

Conocimiento sobre emprendimiento	190
Planeamiento estratégico.....	206
Presencia del perfil emprendedor	209
Infraestructura institucional	217
La enseñanza- aprendizaje del emprendedor.....	219
Recursos económicos.....	223

CONCLUSIONES	230
---------------------------	------------

RECOMENDACIONES	232
------------------------------	------------

FUENTES DE INFORMACIÓN	234
-------------------------------------	------------

ANEXOS	242
---------------------	------------

ANEXO 1:

Encuesta.....	243
---------------	-----

ANEXO 2:

Encuesta	246
----------------	-----

INDICATIVO DE TABLAS

-TABLA N° 01	62
-TABLA N° 02	63
-TABLA N° 03	65
-TABLA N° 04	67
-TABLA N° 05	68
-TABLA N° 06	69
-TABLA N° 07	71
-TABLA N° 08	72
-TABLA N° 09	74
-TABLA N° 10	75
-TABLA N° 11	77
-TABLA N° 12	78
-TABLA N° 13	80
-TABLA N° 14	81
-TABLA N° 15	83
-TABLA N° 16	84
-TABLA N° 17	86
-TABLA N° 18	87
-TABLA N° 19	89
-TABLA N° 20	91
-TABLA N° 21	93
-TABLA N° 22	94
-TABLA N° 23	96
-TABLA N° 24	97
-TABLA N° 25	100
-TABLA N° 26	106
-TABLA N° 27	108
-TABLA N° 28	111
-TABLA N° 29	113

-TABLA N° 30	115
-TABLA N° 31	117
-TABLA N° 32	120
-TABLA N° 33	123
-TABLA N° 34	125
-TABLA N° 35	126
-TABLA N° 36	128
-TABLA N° 37	129
-TABLA N° 38	131
-TABLA N° 39	132
-TABLA N° 40	134
-TABLA N° 41	135
-TABLA N° 42	137
-TABLA N° 43	138
-TABLA N° 44	140
-TABLA N° 45	141
-TABLA N° 46	143
-TABLA N° 47	144
-TABLA N° 48	146
-TABLA N° 49	147
-TABLA N° 50	149
-TABLA N° 51	150
-TABLA N° 52	152
-TABLA N° 53	154
-TABLA N° 54	155
-TABLA N° 55	157
-TABLA N° 56	158
-TABLA N° 57	160
-TABLA N° 58	166
-TABLA N° 59	168
-TABLA N° 60	173

-TABLA N° 61	175
-TABLA N° 62	176
-TABLA N° 63	178
-TABLA N° 64	181

INDICATIVO DE GRÁFICOS

-GRÁFICO N° 01.....	62
-GRÁFICO N° 02.....	64
-GRÁFICO N° 03.....	65
-GRÁFICO N° 04.....	67
-GRÁFICO N° 05.....	68
-GRÁFICO N° 06.....	70
-GRÁFICO N° 07.....	71
-GRÁFICO N° 08.....	73
-GRÁFICO N° 09.....	74
-GRÁFICO N° 10.....	76
-GRÁFICO N° 11.....	77
-GRÁFICO N° 12.....	79
-GRÁFICO N° 13.....	80
-GRÁFICO N° 14.....	82
-GRÁFICO N° 15.....	83
-GRÁFICO N° 16.....	85
-GRÁFICO N° 17.....	86
-GRÁFICO N° 18.....	88
-GRÁFICO N° 19.....	89
-GRÁFICO N° 20.....	92
-GRÁFICO N° 21.....	93
-GRÁFICO N° 22.....	95
-GRÁFICO N° 23.....	96

-GRÁFICO N° 24.....	98
-GRÁFICO N° 25.....	101
-GRÁFICO N° 26.....	107
-GRÁFICO N° 27.....	109
-GRÁFICO N° 28.....	112
-GRÁFICO N° 29.....	114
-GRÁFICO N° 30.....	116
-GRÁFICO N° 31.....	118
-GRÁFICO N° 32.....	121
-GRÁFICO N° 33.....	124
-GRÁFICO N° 34.....	125
-GRÁFICO N° 35.....	127
-GRÁFICO N° 36.....	128
-GRÁFICO N° 37.....	130
-GRÁFICO N° 38.....	131
-GRÁFICO N° 39.....	133
-GRÁFICO N° 40.....	134
-GRÁFICO N° 41.....	136
-GRÁFICO N° 42.....	137
-GRÁFICO N° 43.....	139
-GRÁFICO N° 44.....	140
-GRÁFICO N° 45.....	142
-GRÁFICO N° 46.....	143
-GRÁFICO N° 47.....	145
-GRÁFICO N° 48.....	146
-GRÁFICO N° 49.....	148
-GRÁFICO N° 50.....	149
-GRÁFICO N° 51.....	151
-GRÁFICO N° 52.....	153
-GRÁFICO N° 53.....	154
-GRÁFICO N° 54.....	156

-GRÁFICO N° 55.....	157
-GRÁFICO N° 56.....	159
-GRÁFICO N° 57.....	161
-GRÁFICO N° 58.....	167
-GRÁFICO N° 59.....	168
-GRÁFICO N° 60.....	174
-GRÁFICO N° 61.....	175
-GRÁFICO N° 62.....	177
-GRÁFICO N° 63.....	179
-GRÁFICO N° 64.....	182

RESUMEN

La investigación se trata de un estudio comparativo-retrospectivo. La técnica usada es la encuesta según la escala de Likert (41 preguntas) dirigida a gestores de la Universidad Privada José Carlos Mariátegui (UJCM) de Moquegua y de la Universidad Privada de Tacna (UPT). La encuesta constó de 6 partes: (1) 19 preguntas sobre el conocimiento de emprendimiento, (2) 05 preguntas sobre el conocimiento de planeamiento, (3) 10 preguntas para determinar el perfil emprendedor según las características de perfil emprendedor de David McClelland, (4) 02 preguntas para determinar el conocimiento de infraestructura, (5) 04 preguntas sobre el conocimiento de la enseñanza-aprendizaje del emprendedor y (6) 01 pregunta sobre los recursos económicos asignados a los emprendimientos de cada universidad.

El objetivo general fue comparar el nivel de emprendimiento en la gestión de universidades privadas de las regiones de Tacna y Moquegua, y la hipótesis general plantea que la UPT tiene mayor nivel de emprendimiento en la gestión universitaria que la UJCM de Moquegua.

Los resultados de la encuesta muestran que los gestores de la UPT tienen mayor porcentaje de respuestas correctas en cuanto al nivel de conocimiento sobre emprendimiento, planeamiento, presencia del perfil emprendedor, conocimiento sobre infraestructura, enseñanza-aprendizaje y recursos económicos que los gestores de la UJCM.

Dichos resultados fueron sometidos a la prueba T de Student para medias independientes con un nivel de significancia del 5%, donde se afirma estadísticamente que en la UPT el nivel de emprendimiento en la gestión universitaria es mayor que en la UJCM de Moquegua.

A pesar de estos resultados, en ambos casos, no existe presencia al 100% del conocimiento sobre emprendimiento y presencia del perfil emprendedor. El emprendimiento es el resultado de una planificación estratégica de la gestión universitaria, que posibilita permanecer e innovar en el sector educativo del siglo XXI.

Palabras clave: emprendimiento, perfil emprendedor, gestión universitaria.

ABSTRACT

The investigation is a retrospective- comparative study. It included a survey according to Likert's scale (41 questions) oriented to managers from Universidad José Carlos Mariátegui (UJCM) in Moquegua and from Universidad Privada de Tacna (UPT) in Tacna. The survey had 6 parts: (1) 19 questions on the knowledge about entrepreneurship, (2) 05 questions on the knowledge about planning, (3) 10 questions to determine the enterprising profile according to the characteristics of David McClelland's enterprising profile, (4) 02 questions on the knowledge about infrastructures, (5) 04 questions on the knowledge about teaching and learning of enterprising and (6) 01 question on the knowledge about economic resources assign to enterprises from each university.

The general objective was to compare the level of entrepreneurship in the management of private universities from the cities of Tacna and Moquegua, and the general hypothesis was: the UPT has greater level of entrepreneurship in the university management than the UJCM.

The results of the survey showed that the managers of the UPT have greater percentage of correct answers on the level of knowledge about entrepreneurship, planning, presence of enterprising profile, knowledge about infrastructures, teaching and learning and economic resources than UJCM managers.

The results were subjected to Student's T-test analysis for independent averages with a significance level of 5%. The analysis

results showed that the UPT obtained a statistically significant greater level of entrepreneurship in the university management than the UJCM. Despite these results, however, there was not 100% knowledge about entrepreneurship and enterprising profile in both institutions. Entrepreneurship results from a strategic planning of the university management than enables to endure and to innovate in the educative sector of the 21st century.

Keywords: entrepreneurship, enterprising profile, university management.

INTRODUCCIÓN

La gestión o administración universitaria constituye el factor principal para el logro de los objetivos ejes de la universidad y el actual modelo de gestión deviene en obstáculo para la consecución de una universidad moderna y competitiva, propia del siglo XXI y del tercer milenio, y las nuevas universidades, muy pocas en nuestro país, comprenden que la mejor manera de ingresar al siglo XXI es formando desde ya a empresarios, **emprendedores** y, en todos los casos, a verdaderos líderes; de allí que el objetivo general de la tesis doctoral fue determinar el nivel de emprendimiento en la gestión universitaria de 2 universidades privadas del sur del Perú.

La primera de ellas es la Universidad Privada de Tacna (UPT), posicionada 26 años en el mercado de la región Tacna y que aprovecha su ubicación transfronteriza o tripartita para ofrecer sus servicios a nivel nacional e internacional. Tacna tiene una población aproximada de 268 200 habitantes. La segunda de las universidades elegidas es la Universidad José Carlos Mariátegui (UJCM), ubicada en la región de Moquegua, ciudad que cuenta con menos población que Tacna (aprox. 159 300 habitantes), y que representa la institución con 22 años posicionada en el mercado moqueguano.

Es de saber que en los últimos años han aparecido nuevas universidades privadas y nacionales en todo el Perú, situación que ha obligado a las privadas, por el hecho de ser autosostenibles y ser parte del tercer milenio moderno y competitivo, a ser emprendedoras para seguir creciendo.

Algunas de las acciones de crecimiento y desarrollo de las universidades privadas son: crear y gestionar nuevas estrategias de mercado para atraer y retener estudiantes y profesionales competentes y emprendedores, presentar nuevas carreras profesionales o cursos de extensión, promover la investigación en docentes y estudiantes, presentar buena infraestructura dotada de tecnologías informáticas y de comunicación de punta, y obtener el mayor número de egresados con el título profesional.

La tesis está estructurada en cinco capítulos. El primer capítulo trata sobre el planteamiento del problema de investigación, en el segundo capítulo se desarrolló el marco teórico, en el tercer capítulo se muestra el diseño metodológico de la investigación, en el cuarto capítulo se presenta, analiza e interpreta los datos obtenidos de las encuestas tomadas a los gestores de la UJCM y UPT.

En el quinto capítulo se desarrolló la discusión. La parte final incluye las Conclusiones, Recomendaciones, Fuentes de Información y Anexos.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1. DETERMINACIÓN DEL PROBLEMA

Partiendo del postulado que la gestión o administración universitaria constituye el **factor principal** para el logro de los objetivos ejes de la universidad y que el actual modelo de gestión universitaria deviene en obstáculo para la consecución de una universidad moderna y competitiva, propia del siglo XXI y del tercer milenio, y que las nuevas universidades comprenden que la mejor manera de ingresar al siglo XXI es formando desde ya a empresarios, **emprendedores** y, en todos los casos, a verdaderos líderes; la presente tesis doctoral buscó determinar cuál es el nivel de emprendimiento en la gestión universitaria de 2 universidades privadas del sur de nuestro país.

La primera de ellas es la Universidad Privada de Tacna (UPT) que aprovecha su ubicación transfronteriza o tripartita para ofrecer sus servicios a nivel nacional e internacional. La segunda de las universidades elegidas es la Universidad José Carlos Mariátegui (UJCM), ubicada en la región de Moquegua, que representa la institución con más años posicionada en el mercado moqueguano.

En los últimos años han aparecido nuevas universidades privadas y nacionales en todo el Perú, situación que ha obligado a las privadas, por el hecho de ser autosostenibles y ser parte del tercer milenio moderno y competitivo, a ser emprendedoras para seguir creciendo.

Algunas de las acciones de crecimiento y desarrollo de las universidades privadas son: crear y gestionar (medios para alcanzar los fines) nuevas estrategias de mercado para atraer y retener estudiantes y profesionales competentes y emprendedores, presentar nuevas carreras profesionales o cursos de extensión, promover la investigación en docentes y estudiantes, presentar buena infraestructura dotada de tecnologías informáticas y de comunicación de punta, y obtener el mayor número de egresados con el título profesional.

Con la situación actual de las universidades privadas resulto muy motivador realizar una investigación doctoral para determinar cuánto conocen sobre emprendimiento, planeamiento, infraestructura, enseñanza-aprendizaje y recursos económicos, los gestores de las 2 universidades privadas del sur peruano (llámese Rector, Vicerrectores -Académico y Administrativo-, Director de la Escuela de Posgrado, Decanos y Directores de Carreras Profesionales), si estos presentan perfil emprendedor y finalmente comparar el nivel de emprendimiento entre ambas universidades en el año 2010.

Se observará para este año, los emprendimientos, los cursos sobre emprendimiento y los recursos económicos asignados al emprendimiento en ambas universidades. También es importante señalar que no existen tesis sobre el nivel de emprendimiento en la gestión de universidades privadas en el Perú y menos en las 2 universidades elegidas.

El emprendimiento en la gestión universitaria es tan importante para mantener la posición de la universidad en su mercado respectivo que es una variable a tomarse en cuenta y evaluarla.

2. ENUNCIADO DEL PROBLEMA

Comparar el nivel de emprendimiento en la gestión de universidades privadas de las regiones de Tacna y Moquegua.

3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

PROBLEMA GENERAL

1. ¿Cuál es el nivel de emprendimiento en la gestión de la Universidad José Carlos Mariátegui de Moquegua y la Universidad Privada de Tacna?

PROBLEMAS ESPECÍFICOS

2. ¿Existe diferencia en el conocimiento sobre el emprendimiento y planeamiento en los gestores de la Universidad José Carlos Mariátegui de

Moquegua y los gestores de la Universidad Privada de Tacna?

3. ¿Existe diferencia del perfil emprendedor en los gestores de la Universidad José Carlos Mariátegui de Moquegua y los gestores de la Universidad Privada de Tacna?
4. ¿Existe diferencia en el conocimiento sobre la infraestructura, la enseñanza- aprendizaje y los recursos económicos asignados a los emprendimientos en los gestores de la Universidad José Carlos Mariátegui de Moquegua y los gestores de la Universidad Privada de Tacna?

4. JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

La sociedad del siglo XXI se caracteriza por los profundos cambios, que son tan rápidos y de alcance global que sólo con algunos años modificamos nuestra forma de entender y usar la ciencia, tecnología e informática. En 1999, Peter Drucker nombra a la sociedad del siglo XXI como la **sociedad del capital intelectual** destacando que el activo más importante de cualquier organización y que quiera tener éxito es el conocimiento; el mismo que es importante para la eficacia organizacional y el desarrollo de la sociedad.

El bajísimo impacto de la universidad peruana en la sociedad o comunidad, que espera un vínculo más

estrecho y simbiótico con la universidad, denominado por muchos entendidos en el tema como **Universidad-Sociedad**, hace necesario conocer las causas de esta realidad, lo que podrá, en cierta medida resolverse conociendo el nivel de emprendimiento en la gestión universitaria, por parte de los gestores, docentes y discentes de la UPT y UJCM, que constituyen los beneficiarios directos de la investigación, y que son los responsables directos del bajísimo impacto de la universidad, el planeamiento, organización, dirección, coordinación y control de la universidad.

Conociendo y siendo conscientes de la realidad, es posible superar las debilidades y fortalecer aquellas buenas prácticas de gestión, todo en bien del desarrollo de la sociedad que no es ajena a la universidad, pilar en la enseñanza, investigación y extensión.

La investigación propuesta es de vital importancia porque busca determinar, por primera vez, el nivel de emprendimiento en la gestión de 2 universidades privadas del sur del Perú, como son la UPT en Tacna y la UJCM en Moquegua. La investigación doctoral aportará nueva información sobre la variable emprendimiento en nuestro país, y así determinar los conocimientos sobre el emprendimiento y la presencia del perfil emprendedor en los gestores universitarios. Los resultados obtenidos permitirán comparar el nivel de emprendimiento en ambas universidades.

Para recoger la información sobre el emprendimiento en la gestión universitaria, se aplicarán encuestas según la escala de Likert, validadas por expertos en la línea de investigación en administración universitaria.

5. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

VARIABLE	INDICADORES	CATEGORIA	ÍTEMS
Nivel de emprendimiento	Conocimiento sobre Emprendimiento	Alto, medio, bajo	1-9, 21, 26, 27, 28, 33, 34, 36, 37, 39 y 41
	Planeamiento estratégico	Alto, medio, bajo	20, 22, 23, 24 y 40
	Perfil emprendedor	Alto, medio, bajo	10-19
	Infraestructura	Alto, medio, bajo	29, 38, emprendimientos
	Enseñanza-Aprendizaje	Alto, medio, bajo	30, 31, 32, 35 y cursos sobre emprendimiento
	Recursos económicos	Alto, medio, bajo	25 y recursos económicos asignados a los emprendimientos

*Siendo que es una investigación comparativa y retrospectiva se considera una variable en dos circunstancias distintas, una en Tacna y la otra en Moquegua.

6. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

OBJETIVO GENERAL

- Comparar el nivel de emprendimiento en la gestión de la Universidad José Carlos Mariátegui de Moquegua y la Universidad Privada de Tacna.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Determinar si existe diferencia en el conocimiento sobre el emprendimiento y planeamiento en los gestores de la Universidad José Carlos Mariátegui de Moquegua y la Universidad Privada de Tacna.
- Analizar la diferencia del perfil emprendedor en los gestores de la Universidad José Carlos Mariátegui de Moquegua y los gestores de la Universidad Privada de Tacna.
- Observar si existe diferencia en el conocimiento sobre la infraestructura, la enseñanza-aprendizaje y los recursos económicos asignados a los emprendimientos en los gestores de la Universidad José Carlos Mariátegui de Moquegua y los gestores de la Universidad Privada de Tacna.

7. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

HIPÓTESIS GENERAL

- En la Universidad Privada de Tacna el nivel de emprendimiento en la gestión universitaria es mayor que en la Universidad Privada José Carlos Mariátegui de Moquegua.

HIPÓTESIS ESPECÍFICA

- Existe diferencia en el conocimiento sobre emprendimiento y planeamiento entre los gestores de la Universidad José Carlos Mariátegui de Moquegua y los gestores de la Universidad Privada de Tacna.
- Existe diferencia del perfil emprendedor entre los gestores de la Universidad José Carlos Mariátegui de Moquegua y los gestores de la Universidad Privada de Tacna.
- Existe diferencia en el conocimiento sobre la infraestructura, la enseñanza-aprendizaje y los recursos económicos asignados a los emprendimientos en los gestores de la Universidad José Carlos Mariátegui de Moquegua y los gestores de la Universidad Privada de Tacna.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN

2.1. El emprendimiento

El emprendimiento o emprendedorismo (del inglés *entrepreneurship*) es un elemento fundamental para la generación de innovación, creatividad, empleo y renta y, por eso, se enfatiza mucho por autoridades e investigadores de las áreas de economía y administración.

Debido a que existen términos relacionados al emprendimiento, Wilson (2011) hace una diferencia de términos según el siguiente cuadro al que se añadió la definición de la Real Academia de la Lengua Española:

Empresario	Individuo; persona que posee o dirige una empresa o negocio.
Emprendimiento	Proceso; cualidad del emprendedor.
Emprendedor	Actitudes, habilidades y comportamiento que emprende con resolución acciones dificultosas o azarosas.
Ecosistema emprendedor	Rol de la sociedad.

FUENTE: Wilson, K. (2011) "The Role of Higher Education in the Entrepreneurial Ecosystem: Myths and Realities", DRAE (2001).

2.2. El emprendedor

El emprendedor es aquel que detecta una oportunidad, la analiza, la estudia y se proyecta para crear una organización; es aquella persona que posee olfato y que sabe encontrar las oportunidades; es alguien que cree en sus ideas y que es capaz de llevarlas a cabo, de encontrar la manera de materializar sus sueños; alguien que aprende de sus errores, que no se inmoviliza o abandona cuando se equivoca o fracasa, que intenta salir adelante pese a las dificultades que encuentra (Rodríguez, M. 2007 citado por Loli *et al.* 2009).

Haciendo un poco de historia, Richard Cantillón (1755), economista francés, definió al emprendedor como un innovador, aquel que asume o corre riesgos, alguien que no solamente trabaja con la innovación sino que invierte, corriendo riesgos con su propio dinero. Para Schumpeter (1968) “el emprendedor es el agente del proceso de destrucción creativa”, ya que utiliza bastante el concepto de obsolescencia programada, lanzando y retirando nuevos productos y servicios al mercado.

Cada época histórica ha tenido sus emprendedores, cuyo actual sentido del término surgió en Inglaterra con la Revolución Industrial. Así, puede entenderse al emprendedor como una persona o grupo, que establece una nueva empresa, para comercializar productos y/o servicios. El emprendedor es quien inicia, mantiene y consolida una unidad empresarial orientada para el lucro, a través de la producción o distribución de bienes y servicios (Vieira, J. 2003).

Gran parte de los emprendedores impulsan y dan forma a la innovación, aceleran los cambios estructurales en la economía y fuerzan a las viejas empresas a actualizarse; generando una contribución indirecta a la productividad. Por ello, es ampliamente aceptado que los emprendedores realizan una importante contribución a la creación de empleos; es más, a veces explican la totalidad de nuevos empleos en la economía (Acs *et al.* 2007).

Además del término emprendedor, definido anteriormente, es muy extendido el uso del término “**espíritu emprendedor**” como un sinónimo del término emprendedor. Al respecto, Marilyn Ferguson (1985) nos da la siguiente definición: “La verdadera fuente de riqueza de una sociedad moderna no es precisamente el nivel de su productividad, su producto natural bruto o sus bienes tangibles, sino la inteligencia creativa de sus ciudadanos. Durante mucho tiempo hemos invertido lo mejor de nuestras energías en una búsqueda desordenada de fines secundarios, esperando encontrar en ellos la satisfacción que no puede venir más que de la realización de uno mismo. Ahora se nos ofrece la posibilidad de modelar un mundo más libre, en el que existe un **nuevo espíritu**: el de ser emprendedor”. Es importante añadir al concepto de Ferguson, que el emprendedor es un innovador *per se*.

Con la finalidad de mostrar las características generales de un emprendedor, Cunningham y Lischeron (1991) proponen 6 “escuelas” que procuran explicar, las diferentes perspectivas del emprendedor: (1) La primera escuela destaca al emprendedor como una “**grande persona**” y se fundamenta en algunos atributos personales, como: intuición, vigor,

energía, persistencia y autoestima. (2) Una segunda escuela, denominada **psicológica**, destaca que los emprendedores poseen valores especiales que influyen un comportamiento dirigido a la satisfacción de necesidades. (3) La tercera escuela es la **clásica**, que presupone la capacidad de innovación, creatividad y descubrimiento del emprendedor. (4) La cuarta escuela, llamada **gerencial**, destaca al emprendedor como organizador de emprendimientos económicos, como propietario, organizador, gerente y capaz de asumir riesgos. (5) La quinta escuela es del **liderazgo**, que entiende que el emprendedor es aquel que lidera, motiva y conduce un grupo de personas a alcanzar los objetivos trazados. (6) La última escuela es del **intraemprendimiento**, que enfatiza la importancia del emprendimiento en organizaciones complejas, en especial, el desarrollo de unidades independientes, creando mercados y expandiendo sus servicios. El emprendedor de esta escuela está alerta a las oportunidades y maximiza sus decisiones.

La existencia de individuos emprendedores en una organización y que tienen libertad de acción, permite la existencia de organizaciones emprendedoras.

Además del término emprendedor, existe otro término muy extendido denominado **intraemprendedor**, refiriéndose al directivo que crea nuevas empresas desde su responsabilidad dentro de una empresa. También lo es aquel empleado que realiza mejoras o innovaciones en una firma en marcha. La firma Minnesota, Mining & Manufacturing - 3M (Saint Paul) es un ejemplo de formación de intraemprendedores, como el conocido caso de Art Fry, quien siendo empleado de 3M

inventó uno de los más populares productos de consumo, el *post-it*, sobre la base de un adhesivo inventado previamente por un colega suyo, llamado Spencer Silver (Duarte, 2007).

2.3. Organización emprendedora

Mintzberg (1991 citado por Meyer *et al.* 2009) destaca las características que configuran una organización emprendedora. Dentro de las más importantes, el autor resalta el número reducido de funcionarios, división del trabajo menos rígida, reducción de los niveles jerárquicos, sistemas de controles más flexibles, menos formalización, toma de decisiones flexibles y poder centrado en el principal dirigente.

El mismo autor destaca que este tipo de organización, en general, es joven y actúa de forma más agresiva en su nicho de mercado, donde existe mayor riesgo. Este nicho, por sus características, aleja las organizaciones más burocratizadas y, por tanto, no-emprendedoras. Al contrario de lo que se puede imaginar, las organizaciones emprendedoras están presentes no sólo en el sector lucrativo, sino también en los sectores gubernamentales y sin fines lucrativos.

Pinchot (1996 citado por Meyer *et al.* 2009) menciona que la realidad actual exige innovación y nuevas formas de ver la organización y sus relaciones. Por eso, la mejor forma de dinamizar este proceso es la liberación del espíritu emprendedor de los funcionarios, permitiendo que ellos actúen con liderazgo. Según el autor, este tipo de acción sobrepasa los conceptos tradicionales de jerarquía y genera espacio y libertad para que todos puedan ofrecer sus

contribuciones para el cumplimiento de los objetivos propuestos.

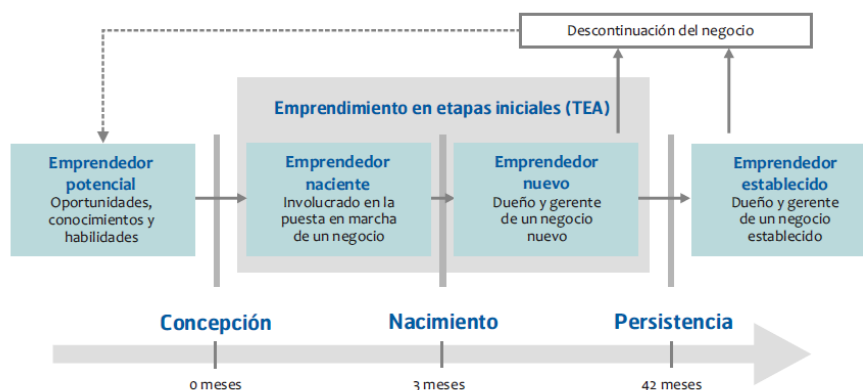
Es evidente que el éxito de una organización depende de una competente acción gerencial y que la organización es mejor si sus dirigentes son los mejores. El gestor por sus acciones, determina si las organizaciones funcionan bien o se desperdician talentos y recursos. El gestor o administrador requiere practicar el liderazgo, mostrar dominio de habilidades gerenciales y capacidad de emprender algo nuevo (Meyer *et al.* 2009).

Según Filion (2004) los líderes deben desarrollar una cultura emprendedora y prácticas intraemprendedoras diseminándolas en toda la organización, despertando el espíritu emprendedor en sus gestores. Por tanto, son necesarias varias transformaciones organizacionales para descentralizar la toma de decisiones y el acceso a la información. Así, administrar una organización actualmente requiere mucho más que el ejercicio de las funciones básicas de la gerencia, como planear, organizar y controlar (Meyer *et al.* 2009).

El emprendimiento se constituye en un factor importante con poder para dinamizar la competencia gerencial de las organizaciones. Una organización tan importante como las universidades depende de las acciones emprendedoras e innovadoras de sus autoridades y/o dirigentes para hacer frente la competencia y demanda del mercado actual.

El proceso emprendedor

Según Serida *et al.* (2010) en el Reporte del *Global Entrepreneurship Monitor (GEM): Perú 2009*, consideran a las personas como emprendedoras desde el momento en el que comprometen recursos para poner en marcha un negocio del cual tienen la expectativa de ser propietarias (**emprendedores nacientes**); es decir, desde cuando se dedican a la búsqueda de equipos o local, a la organización de un grupo de trabajo, a la elaboración de un plan de actividades, etc. El proceso continúa con los emprendedores que ya tienen y dirigen un nuevo negocio y han pagado salarios por más de tres meses, pero menos de 42 meses (**emprendedores de negocios nuevos**); finalmente, se identifica a las personas que poseen y dirigen un negocio que ha estado en operación por más de 42 meses (**emprendedores establecidos**). A continuación se muestra un esquema del proceso emprendedor.



Fuente: GERA, 2009. Adaptado de Reynolds y otros, 2005.

Para el GEM, cualquier tipo de pago por más de tres meses a alguna persona, incluyendo los dueños, es considerado como el "momento del nacimiento" del negocio. Así, la distinción

entre emprendedores nacientes y emprendedores de nuevos negocios depende de la antigüedad de la empresa. Los negocios que han pagado sueldos y salarios por más de tres meses y menos de 42 meses pueden ser considerados negocios nuevos. El punto de corte de 42 meses se ha definido por medio de una combinación de fundamentos teóricos y operacionales. En teoría, la mayoría de las nuevas empresas no sobreviven más allá de tres o cuatro años, pero la elección de 42 meses también refleja aspectos operacionales descritos por Reynolds *et al.* (2005).

Los dueños de negocios que han pagado sueldos y salarios por más de 42 meses son denominados emprendedores establecidos. Sus negocios han sobrevivido y han dejado de ser nuevos. Una alta prevalencia de emprendedores establecidos puede indicar que existen condiciones positivas para la sobrevivencia de las compañías. Sin embargo, esto no necesariamente es así. Si un país muestra niveles altos de empresas establecidas pero un grado bajo de actividad emprendedora en etapas iniciales, entonces su economía tiene un pobre nivel de dinamismo.

2.4. La gestión universitaria emprendedora

Las universidades o instituciones de educación superior (IES), por definición son “organizaciones del conocimiento” que contribuyen a las transformaciones de la sociedad actual. A pesar de ello, esta posición estratégica no está siendo debidamente explorada por los gestores universitarios, por el sector productivo y, mucho menos, por la sociedad.

Los gestores de las IES no están habituados a correr riesgos siendo que, en la mayoría de las veces, lo evitan, señala Meyer (2003). Para participar en un mundo competitivo por conocimientos, ideas, recursos, personas calificadas y servicios educacionales de reconocida calidad, los gestores universitarios tendrán que, necesariamente, saber usar y correr todos los riesgos provenientes de sus acciones, afirma el mismo autor. El gestor de la IES necesita asumir una postura proactiva, más allá de valorizar el emprendimiento, el intraemprendimiento y la iniciativa en sus organizaciones (Meyer *et al.* 2009).

Meyer Jr. (2005) enfatiza que los administradores universitarios necesitan alinear a las universidades de acuerdo a las demandas de una nueva realidad y direccionarlas rumbo al futuro. Las habilidades de los administradores y, por consecuencia, la competencia en la gestión universitaria, se debe tornar cada vez más importante o crítico para el proceso de cambio en las instituciones.

La realidad de nuestras universidades peruanas es que, en la mayoría de los casos, no han dado aún el gran impacto que deberían mostrar a la sociedad, debido en parte al sistema burocrático centralizado que causa lentitud, poca eficiencia en el uso de recursos escasos, poca o nula investigación por docentes y estudiantes, y baja calidad de la enseñanza. Cabe indicar que Meyer *et al.* 2009, menciona problemas similares con las universidades brasileñas.

Como un ejemplo de la gestión universitaria en el Perú, Jorge Mindreau describe a la Universidad del Pacífico (UP),

institución privada, como una organización que con el correr de los años se ha ido formalizando y acentuando una estructura cada vez más burocrática; se ha distanciado de la estructura más orgánica que predominó hasta hace pocos años. A pesar de la tendencia hacia una burocratización se puede decir que es una organización bastante plana y flexible, con cerca de 40 unidades operativas y una serie de oficinas que funcionan más como comisiones *ad hoc* (Mindreau, 2000).

El mismo autor menciona que la mayoría de las unidades y determinados procesos de carácter administrativo son bastante formalizados. No se ha desarrollado una filosofía de gestión de calidad total aunque la preocupación por lograr desempeños excelentes en todas las líneas de acción y en la forma de trabajar está muy interiorizada en la cultura organizativa de la universidad.

Para Nemesio Espinoza, los gerentes actuales de las universidades públicas peruanas (también de las privadas en las que la administración universitaria tampoco es ejemplar que digamos), son –con excepciones casi insignificantes– “funcionarios” tradicionales, arcaicos, ortodoxos, “de pipa” y retrógrados que virtualmente han institucionalizado la mediocracia en las universidades. Mediocracia y corrupción; estos son los dos grandes males estructurales de la actual administración universitaria (Espinoza, 2005).

En buena cuenta, el problema de la universidad peruana no es un problema económico, político, legal, etc.; es un

problema eminentemente gerencial, de administración, de gestión (Espinoza, 2005).

No todo es caótico ya que en los últimos años con la necesidad de la acreditación universitaria, pedida por el gobierno peruano a toda universidad pública o privada, se han visto mejorías en la práctica gerencial de las autoridades universitarias. Existe la necesidad de gerenciar de manera competitiva e innovadora dejando de lado la improvisación o la intuición en lo más mínimo. Por el hecho de ser privadas, las universidades están obligadas a actuar de manera estratégica lo que conlleva a las autoridades a gerenciar dicha organización de la mejor forma posible.

Recuérdese que las organizaciones universitarias no sólo necesitan de profesionales con perfiles profesionales competentes, sino con altos perfiles emprendedores.

Una de las iniciativas sobre emprendimiento empezó en nuestro país en el año 2007, donde autoridades de la Universidad de Ciencias Aplicadas (UPC) presentaron un proyecto que fomente el liderazgo y el emprendimiento en provincias. Un año después se pone en marcha LiderAcción. Los tres objetivos principales del proyecto fueron: promover habilidades de emprendimiento; promover habilidades de liderazgo; y fomentar una visión positiva en cuanto a la democracia, la empresa privada y la economía de mercado. Cumpliendo con los objetivos planteados, el 2008 LiderAcción otorgó 200 becas completas para estudiantes de provincias, a excepción de Lima y Callao.

En el año 2010 se otorgaron 100 becas y la Universidad del Pacífico fue la que apoyó con asesores y con la organización. Para el año 2011, la Universidad de Lima prestó el apoyo para capacitación.

En la actualidad, la universidad peruana necesita tomar una postura emprendedora capaz de enfrentar el mercado interno y externo, las amenazas, aprovechar las oportunidades, superar sus debilidades y mantener sus fortalezas. La competición es cada vez mayor y una diferencial clave para el éxito es el emprendimiento en la gestión. Tal como citamos en el párrafo anterior, existen universidades privadas que ya han tomado la iniciativa.

2.5. Indicadores evaluados

Los indicadores evaluados en el presente estudio fueron tomados en base al estudio sobre el emprendimiento en educación superior en Europa realizado a 2 709 participantes de 31 países distintos (NIRAS Consultants *et al.* 2008).

En la encuesta europea se consideró los siguientes indicadores o dimensiones:

1. Planeamiento estratégico
2. Recursos
3. Infraestructura institucional
4. Enseñanza-aprendizaje
5. Relación con el medio
6. Desarrollo

Para fines de investigación en nuestro medio se consideró algunos de los indicadores anteriormente citados y otros establecidos en la encuesta. A continuación detallaremos los indicadores tomados de la encuesta europea.

A. Planeamiento estratégico

Los planes que se aplican a toda la organización y establecen los objetivos generales, tal como debería ser en una organización universitaria, son de tipo estratégico. Se dice estratégico porque se determinan los objetivos básicos de largo plazo y se asignan los recursos necesarios para alcanzar tales objetivos (Chandler, 1962 citado por Pacheco de Almeida, 2003).

Con respecto al planeamiento en las universidades, Meyer y Lopes (2004) afirman que “las universidades constituyen un tipo peculiar de organización compleja, requiriendo formas propias de planeamiento y gestión”. Los autores resaltan que: *en las universidades el trabajo de planeamiento y de formulación y de implementación de estrategias combina aspectos técnicos y políticos, mostrándose un proceso tardío, de alto costo y cuyos resultados son, en la mayoría de las veces, cuestionables.*

Las instituciones de educación superior (IES) o universidades que logran el éxito son aquellas que adoptan e implementan un planeamiento estratégico exitoso, afirma Meister (2003). Para la eficacia del planeamiento estratégico, El mismo autor destaca, que es necesario que haya: afirmación o revisión de la misión de la institución; identificación de los puntos fuertes

y débiles y de las oportunidades externas; adopción de una visión futurista; establecimiento de metas institucionales, tácticas de apoyo a las metas, patrones de medición, cronogramas, responsabilidad por las iniciativas o por las acciones de apoyo a las estrategias.

Para lograr el éxito en el planeamiento estratégico, los nuevos gestores universitarios deberán de preocuparse más por el profesionalismo, desarrollando características emprendedoras exigidas por el contexto cambiante, apuntando a un mejor desempeño institucional (Meyer, 2003).

En nuestro país, merece atención las afirmaciones de Nemesio Espinoza (2005) que, haciendo énfasis en la universidad nacional, menciona que la universidad está en crisis no tanto porque no haya rentas o porque están politizadas, o porque las leyes obstaculizan, o porque los docentes están mal remunerados o porque sea una universidad de un país subdesarrollado. No. Está en grave crisis porque el actual modelo de administración universitaria ha devenido en anacrónico.

Un **nuevo modelo de gerencia universitaria**, provisto de nuevos administradores universitarios capaces y efectivos, conjura la crisis, crea fuentes de financiamiento, hace rentables sus actuales recursos en términos de resultados, torna la politiquería en Política, hace sutil las leyes, paga bien a sus docentes; en suma, contribuye en verdad al desarrollo nacional, crea condiciones para el logro efectivo de los grandes objetivos de las universidades. En buena cuenta, el problema de la universidad peruana no es un problema

económico, político, legal, etc.; es un problema eminentemente gerencial, de administración, de gestión.

Según el informe sobre el Sistema de Educación Superior Universitaria del Perú (2009) son pocas las universidades que han implementado verdaderos sistemas de gestión de la calidad, con políticas y procedimientos formales, con participación de los estudiantes, egresados, empleadores, otros grupos de interés y sobre todo con el liderazgo y real involucramiento de las principales autoridades para la promoción de una cultura organizacional orientada a la mejora continua.

Crear una institución emprendedora universitaria demanda un esfuerzo participativo desde la alta gerencia, los docentes, estudiantes, egresados y administrativos con el fin de implementar la educación emprendedora en toda la institución. Indudablemente que las políticas relacionadas al emprendimiento permiten que los esfuerzos sean sostenibles al mediano y largo plazo.

En un estudio sobre el emprendimiento universitario realizado en 31 países europeos se encontró que las 10 mejores universidades tienen políticas sobre emprendimiento en cada facultad lo que asegura que el emprendimiento se extienda a toda la institución y no solo se focalice en las típicas facultades de negocios o relacionadas a la ingeniería y tecnología. En contraste, las universidades con los niveles más bajos tienen facultades sin políticas sobre emprendimiento (NIRAS Consultants *et al.* 2008).

Es importante señalar que por el hecho de ser privadas y depender principalmente de las matrículas y pensiones de los estudiantes, las dos universidades en estudio, están obligadas a actuar de manera estratégica para autosostenerse y ser competitivas, lo que conlleva a las autoridades a gerenciar de la mejor forma posible.

B. Perfil emprendedor

En su estudio que relaciona internacionalización y emprendimiento, Andersson (2000 citado por Meyer *et al.* 2009) resalta algunas características que son propias de un emprendedor, como: 1) la habilidad de ver nuevas combinaciones; 2) la voluntad de actuar y desarrollar estas nuevas combinaciones; 3) la certeza de que actuar según su visión es más importante que los cálculos racionales; 4) la capacidad de convencer a otros a invertir en proyectos emprendedores, y 5) la habilidad de actuar en la hora correcta.

Estos atributos componen el perfil de los emprendedores y contribuyen para que las organizaciones identifiquen y estimulen el desarrollo del espíritu emprendedor en su estructura. Los gestores de las organizaciones deben utilizar las herramientas adecuadas para estimular el desarrollo de una cultura emprendedora.

En 1987, David McClelland publica un artículo titulado "*Characteristics of successful entrepreneurs*" donde resalta las 10 características universales de los emprendedores de éxito.

Las 10 características universales de los emprendedores es el resultado de una investigación en 34 países.

A continuación se detalla cada uno de estos:

- 1. Búsqueda de oportunidad e iniciativa:** capacidad de anticiparse a los factores y crear nuevas oportunidades de negocios; desarrollar nuevos productos y servicios; proponer soluciones innovadoras y creativas; tener necesidad de realización.
- 2. Persistencia:** enfrentar los obstáculos decididamente, buscando el éxito a todo costo, manteniendo o cambiando estrategias, de acuerdo con las situaciones; considerar el fracaso como sinónimo de desafío y de aprendizaje, procurando percibir el lado positivo de las adversidades.
- 3. Correr riesgos calculados:** disposición de asumir desafíos o riesgos moderados y responder personalmente por ellos; arriesgar en la ejecución de un emprendimiento nuevo.
- 4. Exigencia de calidad y eficiencia:** decisión de hacer siempre más y mejor, satisfacer o superar las expectativas de plazos y patrones de calidad; tener visión de futuro.

5. **Compromiso:** hacer sacrificio personal o realizar un esfuerzo extraordinario para completar una tarea; colaborar con los subordinados y así mismo asumir el lugar de ellos para terminar un trabajo; esmerarse para mantener los clientes y colocar la buena voluntad a largo plazo por encima del lucro a corto plazo; creer en lo que hace.

6. **Búsqueda de Información:** buscar personalmente obtener información sobre los clientes, proveedores o competidores, investigar personalmente como fabricar un producto o prestar servicio; consultar especialistas para obtener asesoría técnica o comercial; aprender indefinidamente, conocer el área en que actúa; crear situaciones para obtener *feedback* sobre su comportamiento y saber utilizar tales informaciones para el perfeccionamiento propio.

7. **Establecimiento de metas:** asumir metas y objetivos que representan desafíos y tengan significado personal; definir con clareza y objetividad las metas de largo plazo; establecer metas de corto plazo medibles, ser orientado para resultados, para el futuro; luchar contra patrones impuestos.

8. **Planeamiento y monitoriamiento sistemáticos:** planear dividiendo las tareas grandes en sub-tareas con plazos definidos;

revisar constantemente sus planes, considerando resultados obtenidos y cambios circunstanciales; mantener registros financieros y utilizarlos para tomar decisiones; tiene aversión a la rutina.

9. Persuasión y redes de contactos: utilizar estrategias para influenciar o persuadir a otros. Utilizar personas clave como agentes para alcanzar sus objetivos; actuar para desarrollar y mantener relaciones comerciales; mostrar a otros que todos pueden ganar con sus ideas; formar equipos de trabajo; ser líder determinado y eficaz.

10. Independencia y autoconfianza: buscar autonomía en relación a normas y procedimientos; mantener sus puntos de vista incluso ante la oposición o resultados desanimadores; expresar confianza en su propia capacidad de terminar una tarea difícil o de enfrentar desafíos; ser optimista; creer mucho en sus ideas y saber que es capaz de ponerlas en práctica; ser intuitivo y analítico.

Otra de las clasificaciones del perfil emprendedor es la de Miner (1998 citado por Vieira, 2003) que menciona 4 tipos de perfiles como son: el realizador, el supervendedor, el auténtico gerente y el generador de ideas.

1. El realizador

Los realizadores son aquellos emprendedores considerados clásicos, que dedican un grande número de horas al trabajo, siempre con mucho vigor, mucha energía, demostrando satisfacción en lo que hacen. Gustan de planear y definir metas futuras. Presentan alto patrón de iniciativa y mantienen un significativo compromiso con el negocio. Para ello queda claro que sus vidas son controladas por sus propios objetivos y acciones. Parece que para tener éxito ellos procuran ser buenos en todas las áreas de la empresa, queriendo resolver todo y procurando adaptarse a cada cambio de la situación. Creen que la empresa no sobrevivirá sin ellos.

El éxito viene de su energía, del compromiso, de la confianza y de la convicción de que la organización excesiva puede ser perjudicial. Los realizadores son generalistas, pero no necesariamente gerentes generales. Para poder tener éxito, los realizadores deben tener oportunidades que los hagan activos, que les permitan dedicarse al máximo al trabajo, siendo solucionadores de problemas y administradores de crisis.

2. El supervendedor

Los supervendedores generalmente no son vistos como potenciales empresarios de éxito, pero pueden iniciar emprendimientos y tener un

buen desempeño. Pero tampoco necesitan exactamente de eso para utilizar por completo sus talentos y alcanzar sus metas. Así, pueden hacer carrera en empresas durante toda su vida a través de las ventas.

Algo que les interesa mucho es formar un equipo unido y eficiente y no tener necesidad de sentirse los únicos responsables por los buenos resultados obtenidos. Ellos demuestran ser muy sensibles con respecto a la relación amical y al deseo de ayudar a las personas. La convivencia con las personas es muy importante para ellos, pues gustan de reuniones sociales y de participar en grupos. Las ventas se constituyen en la mejor herramienta para que la empresa tenga éxito. Los emprendedores que se identifican mucho con este estilo, deben direccionar su esfuerzo para el área comercial y tener alguien encargado de administrar la empresa.

Lo que más se destaca en un supervendedor es la atención que da a sus clientes, buscando satisfacerlos desde la venta, manteniéndolos fieles y bien atendidos.

3. El auténtico gerente

Los auténticos gerentes son los que prefieren asumir responsabilidades, tienen buen desempeño en los cargos de liderazgo, son

competitivos, decididos, poseen una actitud positiva en relación a quien tiene autoridad, gustan del poder y de desempeñar una función. Por tales razones acaban dejando el empleo para iniciar su propio emprendimiento.

En su comunicación emplean una persuasión presentada de forma lógica y práctica. Su punto fuerte está en conducir el emprendimiento a un crecimiento significativo. Los auténticos gerentes son frutos del crecimiento de las organizaciones, cuando llegan a tener una cantidad significativa de funcionarios, pasan a exigir a alguien para que los coordine.

En las grandes corporaciones es más común encontrar profesionales con las características de un auténtico gerente. Es normal que el auténtico gerente procure seguir carrera en grandes empresas antes que volverse empresario. Como empresario, puede desempeñar los mismos papeles que haría como empleado, a través del gerenciamiento de sus propios funcionarios y a través del convencimiento de personas a que compren sus productos y servicios.

4. El generador de ideas

Los generadores de ideas son los que inventan nuevos productos y servicios, construyen o descubren nuevas necesidades, encuentran

nuevos nichos de mercado, desarrollan nuevos procesos y en la mayoría de las veces tienen como foco la diferenciación de los competidores. Las ideas ejercen sobre ellos una significativa influencia.

Actúan con eficiencia y van por caminos del éxito. En muchos casos, estos profesionales se entusiasman al extremo con las ideas y dedican mucha energía a su implantación. Su éxito depende del conocimiento suficiente para ser un especialista, tener libertad para innovar e implementar ideas y desarrollar habilidades propias. Se diferencia de los demás estilos por poseer alguna especialidad en sí, necesitando de un período para estudiar el área en que desean trabajar y crecer.

Normalmente, cuando son ubicados como funcionarios, acaban por volverse emprendedores, con gran posibilidad de éxito, debiendo cuidarse de no asumir riesgos mal calculados.

En un estudio realizado por Vieira en 42 escuelas de idiomas del Brasil se encontró que el 34% de los encuestados presentan perfil realizador y sólo un 12% presentan perfil del auténtico gerente (Vieira, 2003).

CARACTERÍSTICAS DEL PERFIL EMPRENDEDOR		
Según McClelland (1987)	Según Miner (1998)	Según Dornelas (2001) & Kuratko y Hodgetts (1998)
Busca oportunidades y toma la iniciativa.	Necesidad de realización.	Busca oportunidades y realización personal.
Persistente.	Deseo de obtener <i>feedback</i> .	Determinado y perseverante.
Corre riesgos calculados.	Deseo de planear y establecer metas.	Corre riesgos calculados.
Exige calidad y eficiencia.	Fuerte iniciativa personal.	Tolerante al error.
Compromiso.	Fuerte compromiso con la empresa.	Toma la iniciativa y es responsable.
Busca información.	Capacidad de cambiar la realidad.	Es creativo e innovador.
Establece metas.	Creencia de que el trabajo debe ser orientado por metas personales.	Busca el <i>feedback</i> .
Planea y monitorea de manera sistemática.	Empatía.	Planifica y organiza.
Persuade y tiene redes de contactos.	Deseo de ayudar a otros.	Bien relacionado y formador de equipos.
Independencia y autoconfianza.	Creencia de que las relaciones sociales son muy importantes.	Independiente, íntegro y confiado de sí mismo.
	Necesidad de mantener relaciones sólidas y positivas.	Alto nivel de energía.
	Creencia de que la fuerza de ventas es crucial para poner en	Líder visionario.

	práctica la estrategia de la empresa.	
	Deseo de crecer jerárquicamente.	
	Determinación.	
	Actitudes positivas en relación a la autoridad.	
	Deseo de competir	
	Deseo de obtener el poder.	
	Deseo de destacar.	
	Deseo de innovar.	
	Apego a sus ideas.	
	Creencia en nuevos productos.	
	Alto coeficiente intelectual.	
	Prefiere evitar los riesgos.	

Fuente: Elaboración propia. Características del realizador.

Características del supervendedor. Características del auténtico gerente y Características del generador de ideas.

C. Infraestructura Institucional

La educación efectiva y sostenible puede ser apoyada por infraestructuras institucionales en la universidad, como centros o departamentos de emprendimiento, incubadoras, centros de producción de bienes y servicios o microempresas, centros de transferencia de tecnologías, etc.

Los centros de emprendimiento juegan un rol crucial en la coordinación y afianzamiento de la educación emprendedora en las instituciones de educación superior (IES). Resulta tan crucial que la IES tenga un centro emprendedor, que según un estudio en universidades europeas, sólo las universidades rankeadas como las 10 mejores presentan un centro emprendedor a diferencia de aquellas instituciones no rankeadas que no presentan ningún centro emprendedor (NIRAS Consultants *et al.* 2008).

Así como los centros de emprendimiento, las incubadoras de empresas permiten que los estudiantes puedan iniciar su propia empresa y a menudo, representan una entrada para los empresarios de la comunidad.

Los centros de producción de bienes y servicios universitarios buscan satisfacer la demanda interna de bienes o prestación de servicios a niveles razonables de calidad, costo y oportunidad y comercializar los excedentes en el mercado local, regional, nacional e internacional. Según Espinoza (2000) existen varias universidades peruanas que cuentan con centros de producción de bienes y servicios. A continuación se mencionan las universidades junto a sus centros de producción de bienes y servicios:

- Universidad Nacional de San Agustín (UNSA) de Arequipa: que cuenta con servicios industriales que proveen a las empresas materiales de carpintería metálica, un taller de carpintería de madera, una panificadora, un laboratorio de análisis clínico, un laboratorio de análisis fisicoquímicos (SERVILAB), una

planta de segregación de minerales, un laboratorio regional de análisis de suelos y plantas, un laboratorio de concreto y ensayo de materiales, etc.

- Universidad Nacional del Altiplano (UNA) de Puno: que cuenta con centros de producción en el sector agropecuario (ganado ovino en Illpa, producción agrícola mejorada en Camacani, centro de producción de camélidos) y piscicultura (Chucuito).
- Universidad Nacional de San Antonio de Abad (UNSAAC) del Cusco: que cuenta con una planta agroindustrial en Quillabamba.
- Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga (UNSCH) de Ayacucho: que cuenta con una planta piloto de cerámica, una planta de jugos y conservas, y servicios de imprenta.
- Universidad Nacional de Ingeniería (UNI) de Lima: que cuenta con una empresa de fumigaciones, servicio de limpieza y mantenimiento, grifos, exploración y asesoría petrolera y de gas natural (PETRÓLEOS UNI.SERV. Y ASESORÍA S.A.C., UNIPETRO ABC S.A.C.), servicios de construcción, un teatro, etc.
- Universidad Nacional Agraria La Molina (UNALM) de Lima: que cuenta con centros de producción de maíz, papa, algodón, pasto y forrajes. También cuenta con programas de ganadería lechera, planta piloto de leche, planta de alimentos, centro de panificación, vivero forestal y ornamental, y un consultorio veterinario.

Una referencia en el sur peruano es la Universidad Católica de Santa María (UCSM) de Arequipa, institución privada que

cuenta con los siguientes centros de producción de bienes y servicios: un centro de producción de frutales (Lúcuma, Vid, Lima), cultivos industriales (Ají Párika) cultivos forrajeros (Alfalfa y Maíz) y el vivero frutícola; una planta de lácteos (quesos y yogurt) y una planta de producción de Pisco Acholado, Vino, mermelada y harina de lúcuma.

Gracias a los centros de producción de bienes y servicios, los estudiantes refuerzan lo aprendido en la universidad y en un futuro pueden formar sus propias empresas, gracias a la formación técnica.

Con el avance de la ciencia, resulta difícil no encontrar una infraestructura sin tecnología de punta. Como enfatiza Meyer (2003) uno de los aspectos innovadores en las IES es el uso de nuevas tecnologías. Como también señala es fundamental que el gestor conozca las nuevas tecnologías disponibles y las utilice en beneficio del mejor desempeño de la propia institución.

D. La enseñanza y el aprendizaje del emprendedor

El emprendimiento es, por varias razones, un proceso que se “aprende haciendo”, lo que significa que el aspecto práctico es crucial. Para hacer práctico el emprendimiento, la enseñanza debe realizarse mediante el estudio de casos, ya que resulta muy efectivo al permitir reconocer e identificar las oportunidades en negocios de ámbito local, nacional o internacional (NIRAS Consultants *et al.* 2008).

Según Serida *et al.* (2010) en el Reporte del *Global Entrepreneurship Monitor (GEM): Perú 2009*, la educación emprendedora en el Perú se divide en dos subcategorías: educación básica (primaria y secundaria) y educación postsecundaria. Siendo que la educación postsecundaria es de nuestro interés de estudio, los mismos autores mencionan que una educación emprendedora en este nivel busca promover masivamente gente independiente, generadora de riqueza, creadora y dispuesta a asumir riesgos y, sobre todo, lograr nuevos empresarios, desafiantes y tolerantes a la incertidumbre extrema en que se mueven ahora los negocios.

En este sentido se debe reconocer que las universidades (más que los centros de estudios superiores) están orientadas a educar bajo el modelo de competencias y han recogido la importancia de la educación emprendedora en su contenido curricular.

Las universidades del presente siglo deben y algunas de ellas ya han incluido cursos sobre emprendimiento en el plan curricular de carreras vinculadas a la gestión como Administración, Ing. comercial, Negocios internacionales, Gestión pública, etc. y aquellas no vinculadas a la gestión, entendiendo que la profesión es generadora de emprendimientos.

Según el informe de la fundación estadounidense Kauffman (2010) la fundación del emprendimiento, existen 19 universidades americanas que han incluido en su malla curricular y fomentan la educación emprendedora con gran énfasis. Añade también que se ofrecieron más de 5000 cursos

sobre emprendimiento durante dos y cuatro años en los *colleges* y universidades.

La inclusión de cursos sobre emprendimiento en la currícula universitaria debe complementarse con actividades extracurriculares, como talleres, conferencias, simposios, etc. Según los resultados de las encuestas realizadas en universidades europeas, se concluyó que las actividades extra-curriculares son importantes para alcanzar el éxito en la educación emprendedora (NIRAS Consultants *et al.* 2008).

E. Recursos económicos

Sin los recursos, principalmente económicos, las actividades como el desarrollo de cursos sobre emprendimiento, la designación de docentes emprendedores, el establecimiento de centros de emprendimiento, incubadoras, centros de producción de bienes y servicios, centros de transferencia de tecnologías y actividades extracurriculares, no se pueden desarrollar.

Los recursos económicos de la universidad provienen de diferentes fuentes de financiación o presupuesto asignado y actividades emprendedoras. Si la institución puede generar ingresos provenientes de actividades emprendedoras, la probabilidad de que estas actividades sean sostenibles es considerablemente mayor que si las actividades emprendedoras requiriesen un flujo continuo de recursos económicos para conservarlo (NIRAS Consultants *et al.* 2008).

Con respecto al emprendimiento en el Perú en el año 2009, Serida *et al.* (2010) menciona que el emprendedor peruano sea con sus recursos propios o con el apoyo financiero de otros, invierte alrededor de 3,000 soles en promedio; sin embargo, 50% sólo invirtió 1,000 soles aproximadamente.

Los mismos autores en el informe GEM 2009 mencionan que la disponibilidad de recursos financieros, recursos propios y deuda para las empresas nuevas y en crecimiento, incluyendo otro tipo de ayuda y subvenciones, son condiciones que afectan la actividad emprendedora.

En un estudio realizado por Fong *et al.* (2012) en las 8 mejores universidades de los Estados Unidos mencionan que las incubadoras solo pueden ser una realidad si la universidad ofrece programas u oportunidades para que los equipos multidisciplinarios interactúen, se conozcan y existan recursos para su desarrollo tecnológico. La investigación en transferencia tecnológica enfatiza el rol de la universidad como ente que provee los recursos necesarios para comercializar la tecnología creada en la universidad.

Indudablemente, la universidad emprendedora tiene que arriesgar y asignar un presupuesto para iniciar un centro de emprendimiento o incubadoras. Pero, lo que representa mayor riesgo económico es la creación de centros de producción de bienes y servicios. Como se mencionó en el tema de infraestructura institucional, ya existen en el Perú muchas universidades con centros de producción de bienes y servicios en diferentes rubros.

A continuación se detallan las características de las universidades en estudio.

UNIVERSIDAD JOSÉ CARLOS MARIÁTEGUI DE MOQUEGUA

La Universidad Privada de Moquegua fue creada el 23 de diciembre del año 1989; mediante Ley Nro 28486 del 3 de diciembre de 2004 modifica su denominación por la de UNIVERSIDAD JOSÉ CARLOS MARIÁTEGUI en honor al gran maestro Latinoamericano e hijo moqueguano.

La universidad José Carlos Mariátegui (UJCM) de Moquegua por ser una institución de excelencia, visualiza de manera muy clara, su presente y futuro promisorio, sobre el cual se encamina indetenible en aras de cumplir los máximos objetivos de realización humana del estudiante mariateguino.

VISIÓN

“Hacer de cada hombre un profesional o académico de excelencia al servicio de la equidad social mundial”.

MISIÓN

“Formamos profesionales, académicos, investigadores, tecnólogos creativos, competentes y comprometidos con la solución de los problemas de la comunidad, generando y desarrollando conocimientos científicos, humanísticos; a través de los cuales se formulen alternativas de desarrollo humano, cultura, bienestar y equidad social”.

VISIÓN DE FUTURO 2014

UJCM motor del desarrollo regional forjando los mejores profesionales del sur peruano, liderando la revolución del conocimiento con docentes comprometidos, infraestructura y tecnología de punta.

Actualmente, la UJCM oferta 14 carreras profesionales distribuidos en tres facultades y son las siguientes:

- Ingeniería Comercial
- Ingeniería Agroindustrial
- Ingeniería Agronómica
- Ingeniería Civil
- Ingeniería Mecánica Eléctrica
- Ingeniería de Sistemas e Informática
- Ingeniería Ambiental
- Contabilidad
- Ciencias Administrativas y Marketing Estratégico
- Derecho
- Educación
- Obstetricia
- Enfermería
- Odontología

Con miras a constituirse en una de las mejores universidades peruanas, la UJCM viene ampliando su infraestructura tanto en Moquegua como en la sede Ilo, se viene equipando con tecnología de punta, ofrece Maestrías y Doctorados, Diplomados, Segundas Especialidades, Pro Títulos, Centro Pre Universitario, Centro de Cómputo y Sistemas, Centro de Idiomas, Consultorio jurídico gratuito y en cuanto a carreras a

Distancia, lidera en el Sur Peruano y además tiene alumnos en los departamentos de Ica y Lima.

Además de los servicios antes mencionados, la UJCM ofrece servicios extracurriculares a la población moqueguana como la Clínica Odontológica inaugurada en junio de 2011, y el Laboratorio de análisis de suelos.

UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA

La Universidad Privada de Tacna es una institución de carácter privado sin fines de lucro, esta se crea por iniciativa del Presbítero Luis Mellado Manzano, con la Ley N° 24060 dada por el Congreso de la República el 3 de enero de 1985 y publicada en el diario oficial “El Peruano” el día 09 de enero de 1985. Se inicia con las Facultades de Educación, con la Carrera Profesional de Matemáticas; Ingeniería Electrónica y Derecho y Ciencias Políticas.

Posteriormente mediante Ley N° 25164 el 26 de diciembre de 1989, el Congreso de la República modifica el Art. 2 de la Ley 24060 y establece que la Universidad Privada de Tacna ofrece las siguientes Facultades: Facultad de Educación, con las especialidades de: Educación Inicial, Educación Primaria, Educación Secundaria, Educación y Rehabilitación Física; Facultad de Ingeniería, con las especialidades: Ingeniería Electrónica, Ingeniería de Sistemas e Ingeniería Civil; Facultad de Derecho y Ciencias Políticas, con las especialidades de: Derecho y Ciencias Políticas; y la Facultad

de Turismo y Hotelería, con las especialidades de: Turismo y Hotelería.

VISIÓN

La Universidad Privada de Tacna forma profesionales que contribuyen al avance de la ciencia y la tecnología para el desarrollo sustentable y satisfacción de las necesidades de la sociedad.

La Universidad Privada de Tacna (UPT) desarrolla actividades de postgrado del más alto nivel y excelente clima organizacional que garanticen los procesos formativos y de investigación coherente con las exigencias de autoevaluación, acreditación que responden a necesidades regionales, nacionales e internacionales.

La UPT a través de la ciencia y tecnología responde a la demanda del medio y a las exigencias de calidad internacional para lograr el cambio y el desarrollo social, sostenible, científico y tecnológico; con participación de profesionales calificados de alto desarrollo personal, el uso de estrategias y recursos que aseguren la actividad científica interdisciplinaria.

MISIÓN

Somos una Universidad Privada sin fines de lucro, dedicada a crear, preservar y difundir la verdad, el conocimiento y la cultura en la formación humanística, científica y tecnológica de estudiantes y profesionales, con flexibilidad en el ingreso que permite dar una amplia cobertura, incluyendo los tecnólogos, garantizando ciclos continuados y trato personalizado con alto nivel académico, competitividad y

oportuna titulación, inspirada en principios éticos y visión integral, transformadora y capaz de contribuir con el desarrollo social sostenible, justo, trascendente y capacidad de emprendimiento para el logro de una mejor calidad de vida en el sur del Perú, norte de Chile y oeste de Bolivia.

Actualmente, la UPT oferta 19 carreras profesionales distribuidas en seis facultades siendo las siguientes:

- Arquitectura
- Administración Turístico-Hotelera
- Ciencias Contables y Financieras
- Ingeniería Comercial
- Negocios Internacionales
- Economía y Microfinanzas
- Ingeniería de la Producción y Administración
- Derecho
- Educación
- Ciencias de la Comunicación
- Humanidades
- Ingeniería Agroindustrial
- Ingeniería Civil
- Ingeniería Electrónica
- Ingeniería de Sistemas
- Ingeniería Ambiental
- Medicina Humana
- Odontología
- Tecnología Médica

La UPT ofrece Maestrías y Doctorados, Diplomados presenciales y virtuales, Segundas Especialidades, Pro Títulos, Centro Pre Universitario, Centro de Cómputo y Sistemas, Institución Educativa de nivel Inicial y Primaria, Instituto de Capacitación y Entrenamiento Laboral e Instituto de Idiomas.

Además de los servicios antes mencionados, la UPT ofrece servicios a la población tacneña y extranjera como la panificadora UPT, la clínica odontológica, UPT radio, y el laboratorio de análisis de suelos.

CAPÍTULO III

DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Se trata de una investigación comparativa-retrospectiva.

3.2 TÉCNICA E INSTRUMENTO

Técnica

Encuesta

Observación documental

Instrumento

Cuestionario elaborado según la escala de Likert (ANEXO 1).

3.3 POBLACIÓN

Para el presente trabajo se tomó en cuenta las opiniones de los gestores de la UJCM y UPT, cuya población encuestada fue de 15 y 22 gestores, respectivamente.

3.4 CAMPO DE VERIFICACIÓN

Las encuestas se realizaron a los siguientes gestores de la UJCM entre la 2ª semana de julio a la 1ª semana de noviembre de 2011.

- Rector
- Director de la Escuela de Posgrado
- Decano de la Facultad de Ingeniería

- Decano de la Facultad de Ciencias Jurídicas, Empresariales y Pedagógicas
- Decano de Ciencias de la Salud
- Director de la Carrera Profesional de Ingeniería de Sistemas e Informática
- Director de la C.P. Ing. Agronómica
- Director de la C.P. Ing. Mecánica Eléctrica
- Director de la C.P. Ing. Ambiental
- Director de la C.P. Ing. Agroindustrial
- Director de la C.P. Derecho
- Director de la C.P. Contabilidad
- Director de la C.P. Ing. Comercial
- Director de la C.P. Educación Primaria, Inicial y Secundaria
- Director de la C.P. Obstetricia, Enfermería y Odontología

El Vicerrector Académico y Administrativo y el Director de la C.P. Ing. Civil no mostraron disponibilidad para participar en la encuesta.

Los gestores universitarios de la UPT a quienes se les encuestó entre la 2ª semana de noviembre de 2011 a la 4ª semana de enero de 2012 fueron:

- Vicerrectores (Académico y Administrativo)
- Director de la Escuela de Posgrado
- Decano de la Facultad de Arquitectura y Urbanismo
- Decano de la Facultad de Ciencias Empresariales

- Decano de la Facultad de Derecho y Ciencias Políticas
- Decano de la Facultad de Educación, Ciencias de la Comunicación y Humanidades
- Decano de la Facultad de Ciencias de la Salud
- Director de la Escuela Profesional de Arquitectura
- Director de la E. P. Administración Turístico-Hotelera
- Director de la E.P. Ciencias Contables y Financieras
- Director de la E.P. Ing. Comercial
- Coordinador de la E.P. Economía y Microfinanzas e Ing. de la Producción y Administración
- Director de la E.P. Educación
- Director de la E.P. Ciencias de la Comunicación
- Director de la E.P. Humanidades
- Director de la E.P. Ing. Agroindustrial
- Director de la E.P. Ing. Civil
- Director de la E.P. Ing. Electrónica
- Director de la E.P. Ing. de Sistemas
- Director de la E.P. Medicina Humana y Tecnología Médica
- Director de la E.P. Odontología

La Rectora, el Decano de la Facultad de Ingeniería, el Director de la E.P. Derecho y el Coordinador de la E.P. Negocios Internacionales no mostraron disponibilidad para participar en la encuesta.

Fuentes de información

Memorias del 2010

3.5 ANÁLISIS DE DATOS

El presente trabajo se efectuó en dos etapas: uno de campo y otro de gabinete, desarrollándose los siguientes pasos:

1. Para consolidar las bases teóricas que sustentan nuestra investigación, se procedió a una revisión minuciosa de la bibliografía, para el efecto, se seleccionaron libros con temas referentes al emprendimiento universitario, así como artículos impresos o digitales publicados en revistas científicas nacionales o internacionales. De igual manera se pidió la revisión continua del asesor y/o coasesor como expertos en el tema.
2. En la recolección de la información, se usó la encuesta según la escala de Likert que consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios, ante los cuales se pide la reacción de los participantes; es decir, se presenta cada afirmación y se solicita al sujeto que externé su reacción eligiendo uno de los cinco puntos o categorías de la escala. A cada punto se le asigna un valor numérico. El valor numérico va de 1 a 5. (Hernández *et al.* 2010).

3. Valor numérico de la escala de Likert.

Según las recomendaciones de Hernández *et al.* (2010) las proposiciones o afirmaciones positivas se califican comúnmente de la siguiente manera: “5” representa el valor más alto, “4” representa un valor alto, “3” representa un valor medio o neutro, “2” representa un valor bajo y “1” el valor más bajo.

Cuando las afirmaciones son negativas se califican al contrario de las positivas, es decir: “1” representa el valor más alto, “2” representa un valor alto, “3” representa un valor medio o neutro, “4” representa un valor bajo y “5” el valor más bajo.

4. Validez del instrumento y prueba de confiabilidad.

La encuesta utilizada fue elaborada por Regina Arns da Rocha (2006) quien trabajó en un tema similar en Curitiba-Brasil y cuya encuesta fue validada por dos doctores expertos en el tema. La encuesta mencionada fue traducida al español, modificada y validada por expertos (*face validity*) para luego ser aplicada.

Para determinar la confiabilidad o fiabilidad del instrumento se usó el método del coeficiente de alfa (α) de Cronbach mediante la siguiente fórmula:

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left[1 - \frac{\sum S_r^2}{S_i^2} \right]$$

Donde:

k : Número de ítems.

$\sum S_r^2$: Sumatoria de varianzas de los ítems o reactivos.

S_i^2 : Varianza de la suma de los ítems.

5. La aplicación de la encuesta, se realizó previo permiso y coordinación con el Rectorado y/o Escuela de Posgrado de cada universidad. Al momento de la aplicación de la encuesta a las autoridades, el investigador, dio a conocer el por qué y para qué de la encuesta.
6. Asumida y recolectada toda la información, se procedió a la clasificación de datos y tabulación de los mismos en una hoja de Microsoft Excel 2010. Una vez tabulados los datos se hicieron las tablas consolidadas para obtener la información estadística que fue representada en gráficos la que, permitió mayor facilidad para su análisis e interpretación.
7. Prueba de normalidad de los datos.

Los datos obtenidos se procesaron bajo el software SPSS 16.0, con el objetivo de establecer si los datos siguen una distribución normal o no. Para el trabajo se hizo la prueba de normalidad de *Kolmogorov-Smirnov* (K-S). Esta prueba permite determinar el grado en que la distribución observada difiere de una distribución normal y se usa para muestras mayores a 30.

8. Finalmente, con la información procesada, analizada e interpretada, se procedió a la verificación de la hipótesis, para finalmente formular las conclusiones y recomendaciones.

3.6 ANÁLISIS, INTERPRETACIÓN Y PRESENTACIÓN ESTADÍSTICA DE DATOS

El análisis estadístico de la información recolectada a través de una encuesta, se llevó a cabo a través de un análisis descriptivo donde se aplicó la distribución de frecuencias calculándose los porcentajes respectivos para contrastar las hipótesis.

La información procesada fue analizada e interpretada tabla por tabla mediante un diagrama de barras con el propósito de encontrar el sustento para la comprobación de la hipótesis. El diagrama de barras permitió representar de manera gráfica los resultados y así aceptar o rechazar la hipótesis.

Finalmente, para comparar el nivel de emprendimiento entre las dos universidades privadas se usó la prueba de “T-Student para medias independientes”, cuya fórmula es la siguiente:

$$t = \frac{\bar{X} - \bar{Y}}{\sqrt{\frac{(n_1-1)S_1^2 + (n_2-1)S_2^2}{n_1+n_2-2}} \sqrt{\frac{1}{n_1} + \frac{1}{n_2}}}$$

Se utilizó el programa estadístico SPSS V16.0 para realizar los cálculos de la prueba estadística.

CAPÍTULO IV

PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

4.1 ANÁLISIS DE CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO

Estadísticos de confiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,760	41

Los resultados del análisis demostraron que el coeficiente de confiabilidad es alto o aceptable ($\alpha = 0.760$), esto implica que el instrumento utilizado en la presente investigación es confiable.

4.2 PRUEBA DE NORMALIDAD DE KOLMOGOROV-SMIRNOV

Los datos obtenidos se procesaron bajo el software SPSS 16.0, con el objetivo de establecer si los datos siguen una distribución normal o no. Para el trabajo se hizo la prueba de normalidad de *Kolmogorov-Smirnov*.

Se planteó las siguientes hipótesis:

- **Hipótesis nula:** Los datos obtenidos en la escala siguen una distribución normal.
- **Hipótesis alterna:** Los datos obtenidos no siguen una distribución normal.

Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra

		Puntaje
N		37
Parámetros normales ^{a,b}	Media	143.1892
	Desviación típica	12.49631
Diferencias más extremas	Absoluta	.104
	Positiva	.104
	Negativa	-.098
Z de Kolmogorov-Smirnov		.633
Sig. asintot. (bilateral)		.817

a. La distribución de contraste es la Normal.

b. Se han calculado a partir de los datos.

Los resultados de la Prueba de Normalidad de Kolmogorov - Smirnov demostró que el valor del estadístico de prueba de Significancia Asintótica (bilateral), 0.817 es mayor que 0.05, con lo que se acepta la hipótesis nula y se concluye que con un nivel de significancia del 5%, los datos de la presente investigación provienen de una distribución normal.

4.3 Conocimiento sobre emprendimiento en los gestores de la Universidad Privada José Carlos Mariátegui de Moquegua

Este primer indicador incluyó los siguientes ítems de la encuesta: 1-9, 21, 26, 27, 28, 33, 34, 36, 37, 39 y 41. Los gestores encuestados de la UJCM presentan en promedio 50 años, llevan 11,5 años en la gerencia universitaria, 12 años en la gerencia de otra empresa y la mayoría tiene el grado de doctor con o sin grado.

A continuación mostramos los resultados de cuánto conocen sobre emprendimiento los gestores de la UJCM.

1. Emprendimiento significa desarrollar nuevas y diferentes maneras de hacer las cosas.

Tabla N° 01

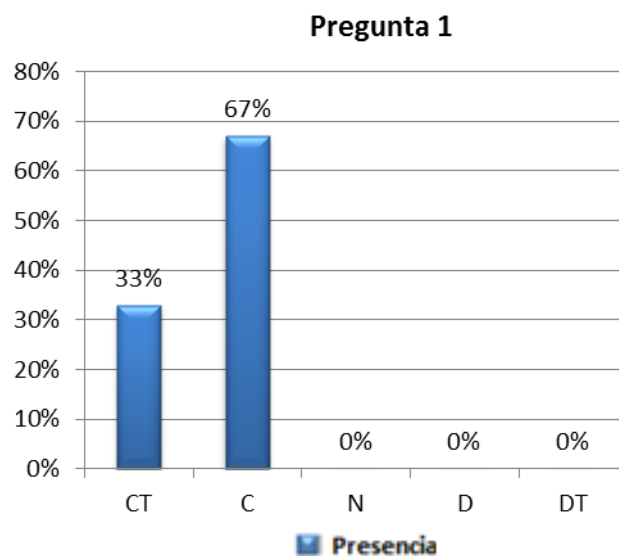
Resultado del conocimiento sobre emprendimiento

Respuesta	f	%
Conuerdo Totalmente (CT)	5	33
Conuerdo (C)	10	67
Neutro (N)	0	0
Discrepo (D)	0	0
Discrepo Totalmente (DT)	0	0
Total	15	100

Fuente: Elaboración propia. Cuestionario 2011.

Gráfico N° 01

Resultado del conocimiento sobre emprendimiento



Fuente: Tabla N° 01.

En lo que se refiere al conocimiento sobre emprendimiento, se observa en la tabla N° 01 que el 100% de los gestores de la UJCM concuerdan totalmente o concuerdan a la pregunta sobre si el emprendimiento significa desarrollar nuevas y diferentes maneras de hacer las cosas. El gráfico N° 01 muestra que el 100% de los gestores conocen lo que significa el emprendimiento, lo que indica presencia del conocimiento sobre emprendimiento.

2. Emprendimiento no sólo significa la capacidad de abrir un nuevo negocio.

Tabla N° 02

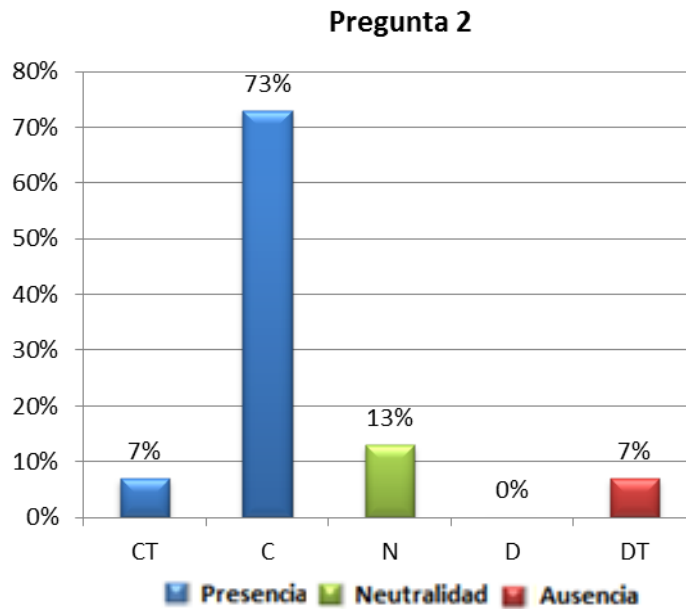
Resultado del conocimiento sobre emprendimiento

Respuesta	f	%
Concuero Totalmente	1	7
Concuero	11	73
Neutro	2	13
Discrepo	0	0
Discrepo Totalmente	1	7
Total	15	100

Fuente: Elaboración propia. Cuestionario 2011.

Gráfico N° 02

Resultado del conocimiento sobre emprendimiento



Fuente: Tabla N° 02.

La tabla N° 02 muestra que el 7% de los gestores de la UJCM concuerdan totalmente y 73% concuerdan que el emprendimiento no sólo significa la capacidad de abrir un nuevo negocio, 13% es neutral y 7% discrepan totalmente. El gráfico N° 02 muestra que el 80% de los gestores conoce el significado de emprendimiento.

3. Emprendimiento presupone actuar asumiendo riesgos calculados.

Tabla N° 03

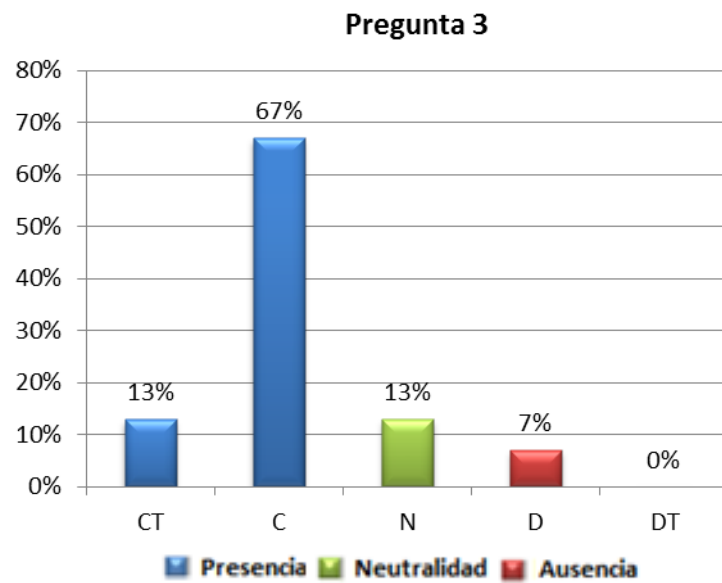
Resultado del conocimiento sobre emprendimiento

Respuesta	f	%
Concuerso Totalmente	2	13
Concuerso	10	67
Neutro	2	13
Discrepo	1	7
Discrepo Totalmente	0	0
Total	15	100

Fuente: Elaboración propia. Cuestionario 2011.

Gráfico N° 03

Resultado del conocimiento sobre emprendimiento



Fuente: Tabla N° 03.

La tabla N° 03 muestra que 13% de los gestores de la UJCM concuerdan totalmente y 67% concuerdan que el emprendimiento presupone actuar asumiendo riesgos calculados; un 13% se mantuvo neutral y un 7% está en desacuerdo. El gráfico N° 03 muestra que existe presencia de lo que es el emprendimiento en 80% de los gestores.

4. Emprendimiento no implica saber trabajar en equipo.

Tabla N° 04

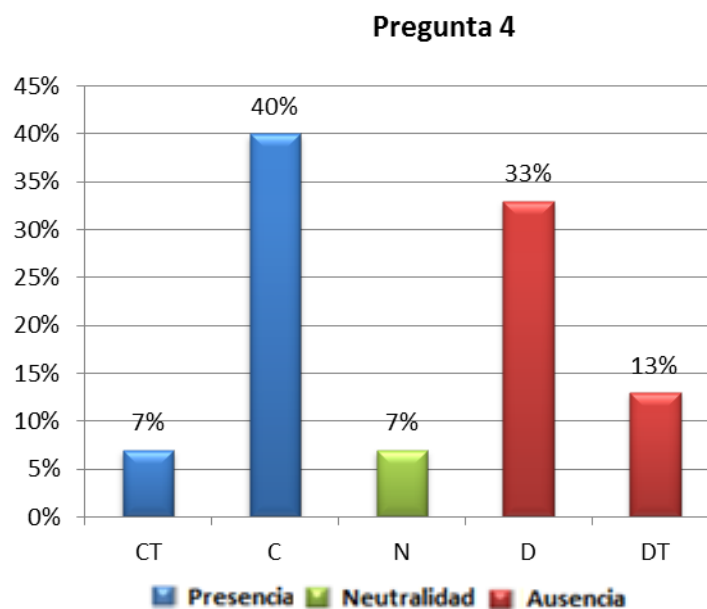
Resultado del conocimiento sobre emprendimiento

Respuesta	f	%
Conuerdo Totalmente	1	7
Conuerdo	6	40
Neutro	1	7
Discrepo	5	33
Discrepo Totalmente	2	13
Total	15	100

Fuente: Elaboración propia. Cuestionario 2011.

Gráfico N° 04

Resultado del conocimiento sobre emprendimiento



Fuente: Tabla N° 04.

La tabla N° 04 muestra que el 7% de los gestores de la UJCM concuerdan totalmente y 40% concuerdan que el emprendimiento no implica saber trabajar en equipo; un 7% se mantuvo neutral, 33% está en desacuerdo y 13% totalmente en desacuerdo. El gráfico N° 04 muestra que existe ausencia de lo que significa emprendimiento en un 47% de los gestores encuestados.

5. Emprendimiento se caracteriza por la presencia de personas jóvenes con gran capacidad de realización.

Tabla N° 05

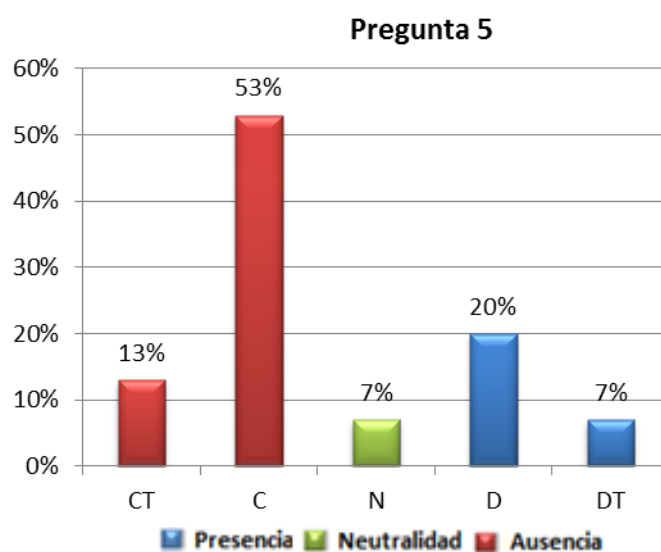
Resultado del conocimiento sobre emprendimiento

Respuesta	f	%
Concuerdo Totalmente	2	13
Concuerdo	8	53
Neutro	1	7
Discrepo	3	20
Discrepo Totalmente	1	7
Total	15	100

Fuente: Elaboración propia. Cuestionario 2011.

Gráfico N° 05

Resultado del conocimiento sobre emprendimiento



Fuente: Tabla N° 05.

La tabla N° 05 muestra que el 13% de los gestores de la UJCM concuerdan totalmente y 53% concuerdan que el emprendimiento se caracteriza por la presencia de personas jóvenes con gran capacidad de realización; un 7% se mantuvo neutral, 20% está en desacuerdo y 7% en desacuerdo totalmente. El gráfico N° 05 muestra que existe ausencia de lo que significa emprendimiento en más de la mitad (66%) de los gestores encuestados.

6. En el emprendimiento se busca responsabilidad, realización y resultados.

Tabla N° 06

Resultado del conocimiento sobre emprendimiento

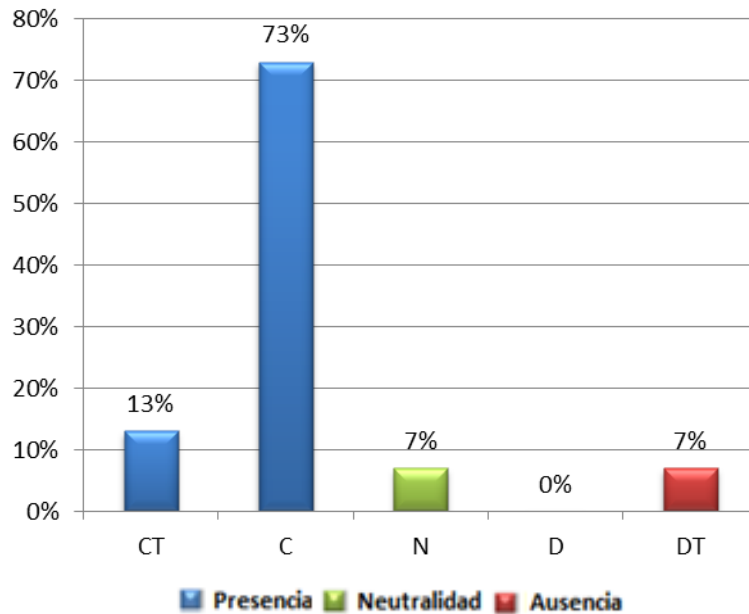
Respuesta	f	%
Concuerdo Totalmente	2	13
Concuerdo	11	73
Neutro	1	7
Discrepo	0	0
Discrepo Totalmente	1	7
Total	15	100

Fuente: Elaboración propia. Cuestionario 2011.

Gráfico N° 06

Resultado del conocimiento sobre emprendimiento

Pregunta 6



Fuente: Tabla N° 06.

La tabla N° 06 muestra que 13% de los gestores de la UJCM concuerdan totalmente y 73% concuerdan que en el emprendimiento se busca responsabilidad, realización y resultados; un 7% se mantuvo neutral y 7% en desacuerdo. El gráfico N° 06 muestra que existe conocimiento de lo que significa el emprendimiento en la gran mayoría, 86% de los gestores encuestados.

7. La práctica del emprendimiento está en la búsqueda de la satisfacción inmediata a través de grandes salarios.

Tabla N° 07

Resultado del conocimiento sobre emprendimiento

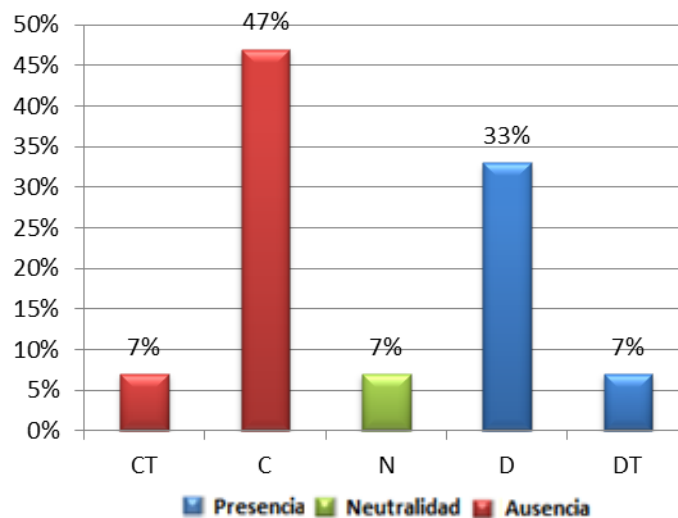
Respuesta	f	%
Concuerdo Totalmente	1	7
Concuerdo	7	47
Neutro	1	7
Discrepo	5	33
Discrepo Totalmente	1	7
Total	15	100

Fuente: Elaboración propia. Cuestionario 2011.

Gráfico N° 07

Resultado del conocimiento sobre emprendimiento

Pregunta 7



Fuente: Tabla N° 07.

La tabla N° 07 muestra que el 7% de los gestores de la UJCM concuerdan totalmente y 47% concuerdan que la práctica del emprendimiento está en la búsqueda de la satisfacción inmediata a través de grandes salarios; sólo un 7% se mantuvo neutral, un 33% está en desacuerdo y 7% en desacuerdo total. El gráfico N° 07 muestra que más de la mitad de los gestores (54%) no tienen conocimiento sobre el significado del emprendimiento.

8. El emprendimiento se caracteriza por el deseo de transformar una buena idea en negocio.

Tabla N° 08

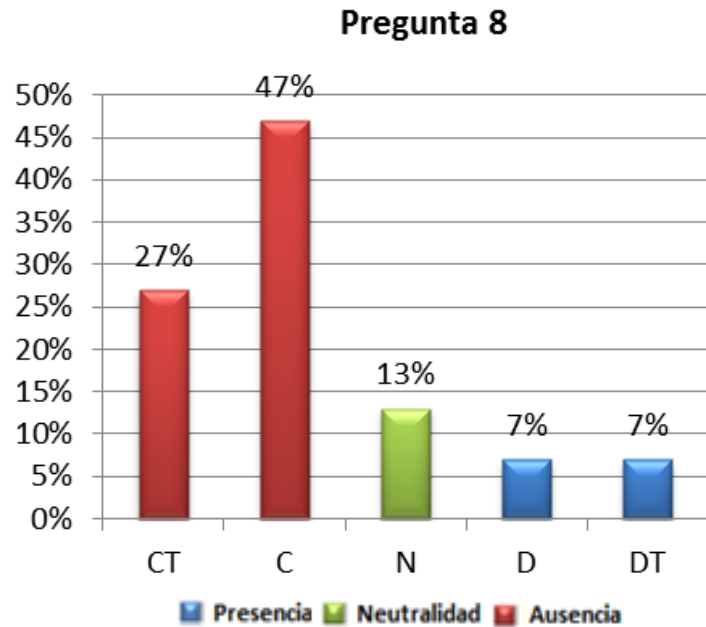
Resultado del conocimiento sobre emprendimiento

Respuesta	f	%
Concuerso Totalmente	4	27
Concuerso	7	47
Neutro	2	13
Discrepo	1	7
Discrepo Totalmente	1	7
Total	15	100

Fuente: Elaboración propia. Cuestionario 2011.

Gráfico N° 08

Resultado del conocimiento sobre emprendimiento



Fuente: Tabla N° 08.

La tabla N° 08 muestra que el 27% de los gestores de la UJCM concuerdan totalmente y 47% concuerdan que el emprendimiento se caracteriza por el deseo de transformar una buena idea en negocio; un 13% se mantuvo neutral, 7% están en desacuerdo y 7% totalmente en desacuerdo. El gráfico N° 08 muestra que más de la mitad de los gestores, 74% no tienen conocimiento sobre el significado del emprendimiento.

9. El emprendimiento implica contar con el capital inicial suficiente.

Tabla N° 09

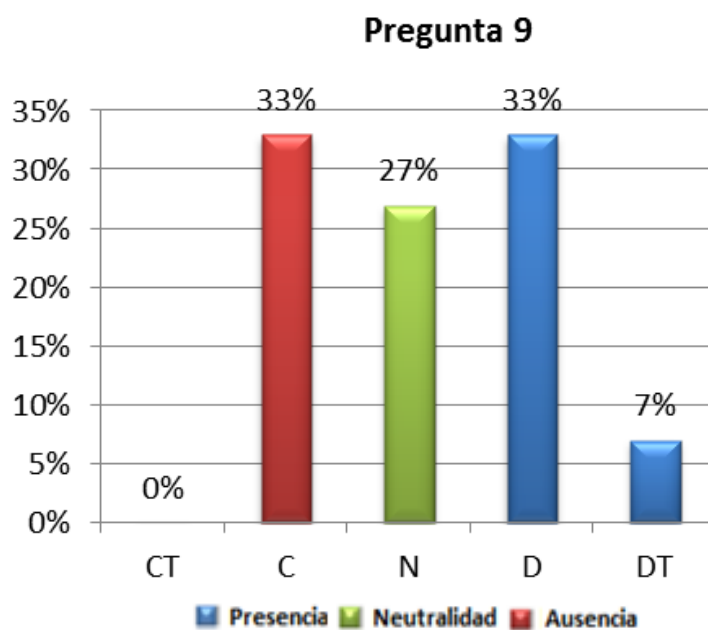
Resultado del conocimiento sobre emprendimiento

Respuesta	f	%
Concuero Totalmente	0	0
Concuero	5	33
Neutro	4	27
Discrepo	5	33
Discrepo Totalmente	1	7
Total	15	100

Fuente: Elaboración propia. Cuestionario 2011.

Gráfico N° 09

Resultado del conocimiento sobre emprendimiento



Fuente: Tabla N° 09.

La tabla N° 09 muestra que 33% de los gestores de la UJCM concuerdan que el emprendimiento implica contar con el capital inicial suficiente; un 27% se mantuvo neutral, 33% están en desacuerdo y 7% totalmente en desacuerdo. El gráfico N° 09 muestra que el 40% de los gestores encuestados sí conocen que el emprendimiento no implica contar con el capital inicial suficiente.

10. El emprendimiento en la gestión universitaria se traduce en lucro.

Tabla N° 10

Resultado del conocimiento sobre emprendimiento

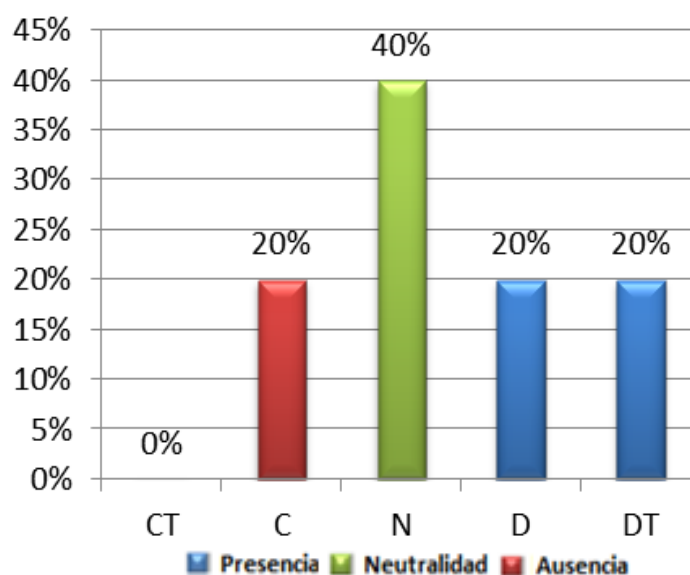
Respuesta	f	%
Concuerso Totalmente	0	0
Concuerso	3	20
Neutro	6	40
Discrepo	3	20
Discrepo Totalmente	3	20
Total	15	100

Fuente: Elaboración propia. Cuestionario 2011.

Gráfico N° 10

Resultado del conocimiento sobre
emprendimiento

Pregunta 10



Fuente: Tabla N° 10.

La tabla N° 10 muestra que el 20% de los gestores de la UJCM concuerdan que el emprendimiento en la gestión universitaria se traduce en lucro; 40% son neutrales y 40% discrepan y discrepan totalmente. El gráfico N° 10 muestra que el 40% de los gestores conocen las características de una gestión emprendedora.

11. La gestión emprendedora desarrolla proyectos que no presentan riesgos.

Tabla N° 11

Resultado del conocimiento sobre emprendimiento

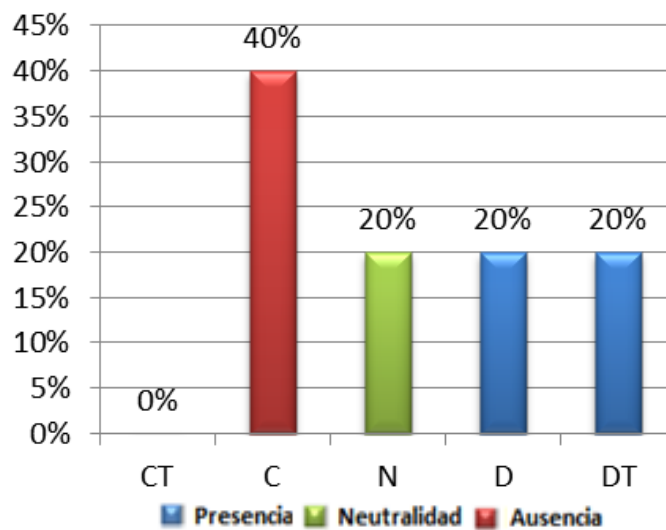
Respuesta	f	%
Concuerso Totalmente	0	0
Concuerso	6	40
Neutro	3	20
Discrepo	3	20
Discrepo Totalmente	3	20
Total	15	100

Fuente: Elaboración propia. Cuestionario 2011.

Gráfico N° 11

Resultado del conocimiento sobre emprendimiento

Pregunta 11



Fuente: Tabla N° 11.

La tabla N° 11 muestra que el 40% de los gestores de la UJCM concuerdan que la gestión emprendedora desarrolla proyectos que no presentan riesgos; 20% son neutrales y 40% están en desacuerdo y totalmente en desacuerdo. El gráfico N° 11 muestra que el 40% de los gestores encuestados conocen las características de la gestión emprendedora.

12. La gestión emprendedora no requiere la participación efectiva de las personas.

Tabla N° 12

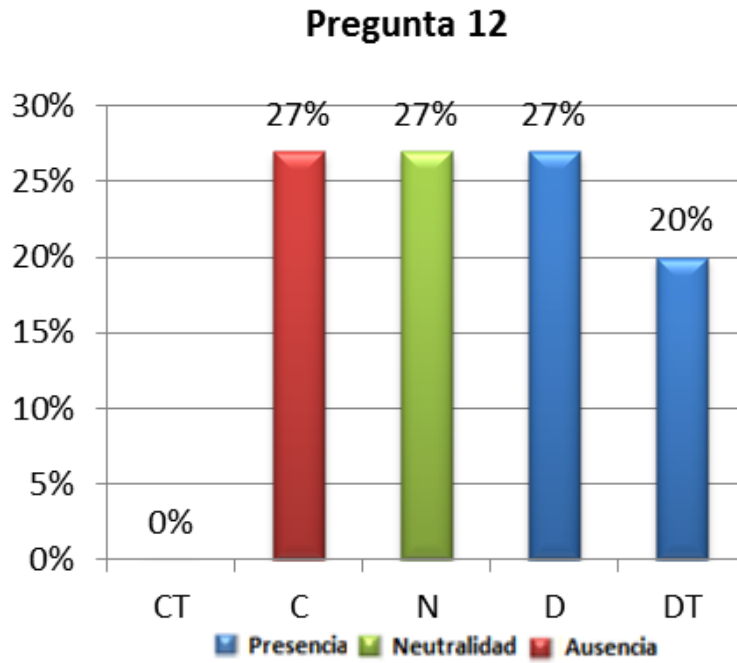
Resultado del conocimiento sobre emprendimiento

Respuesta	f	%
Concuero Totalmente	0	0
Concuero	4	27
Neutro	4	27
Discrepo	4	27
Discrepo Totalmente	3	20
Total	15	100

Fuente: Elaboración propia. Cuestionario 2011.

Gráfico N° 12

Resultado del conocimiento sobre emprendimiento



Fuente: Tabla N° 12.

La tabla N° 12 muestra que el 27% de los gestores de la UJCM concuerdan que la gestión emprendedora no requiere la participación efectiva de las personas; 27% son neutrales, 27% están en desacuerdo y 20% totalmente en desacuerdo. El gráfico N° 12 muestra que el 47% de los gestores de la UJCM conocen las características de la gestión emprendedora.

13. La capacidad de delegar poder de decisión es una de las principales características de la gestión emprendedora.

Tabla N° 13

Resultado del conocimiento sobre emprendimiento

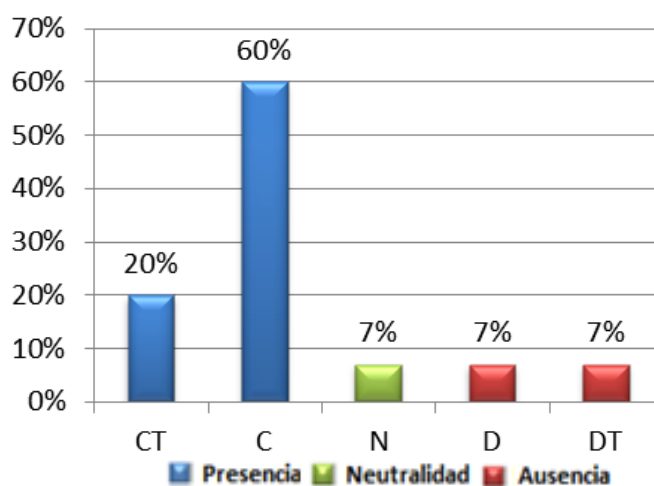
Respuesta	f	%
Concuerto Totalmente	3	20
Concuerto	9	60
Neutro	1	7
Discrepo	1	7
Discrepo Totalmente	1	7
Total	15	100

Fuente: Elaboración propia. Cuestionario 2011.

Gráfico N° 13

Resultado del conocimiento sobre emprendimiento

Pregunta 13



Fuente: Tabla N° 13.

La tabla N° 13 muestra que el 20% de los gestores de la UJCM concuerdan totalmente y 60% concuerdan que la capacidad de delegar poder de decisión es una de las principales características de la gestión emprendedora; 7% son neutrales y 14% están en desacuerdo y totalmente en desacuerdo. El gráfico N° 13 muestra que el 80% de los gestores encuestados conocen las características de la gestión emprendedora.

14. El emprendimiento en la gestión universitaria no se caracteriza en atender las necesidades del alumno.

Tabla N° 14

Resultado del conocimiento sobre emprendimiento

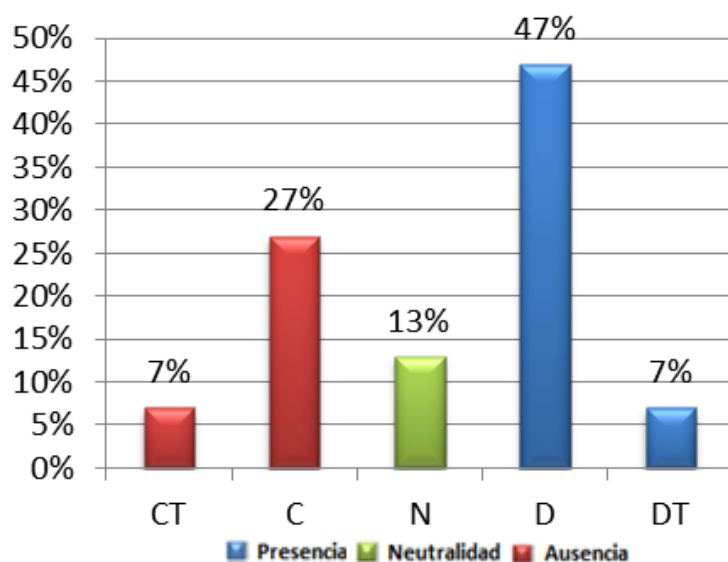
Respuesta	f	%
Conuerdo Totalmente	1	7
Conuerdo	4	27
Neutro	2	13
Discrepo	7	47
Discrepo Totalmente	1	7
Total	15	100

Fuente: Elaboración propia. Cuestionario 2011.

Gráfico N° 14

Resultado del conocimiento sobre emprendimiento

Pregunta 14



Fuente: Tabla N° 14.

La tabla N° 14 muestra que el 7% de los gestores de la UJCM concuerdan totalmente y 27% concuerdan que el emprendimiento en la gestión universitaria no se caracteriza en atender las necesidades del alumno; 13% se mostraron neutrales y 54% están en desacuerdo y totalmente en desacuerdo. El gráfico N° 14 muestra que el 54% de los gestores encuestados conocen las características del emprendimiento en la gestión universitaria.

15. La gestión emprendedora caracteriza al alumno como producto.

Tabla N° 15

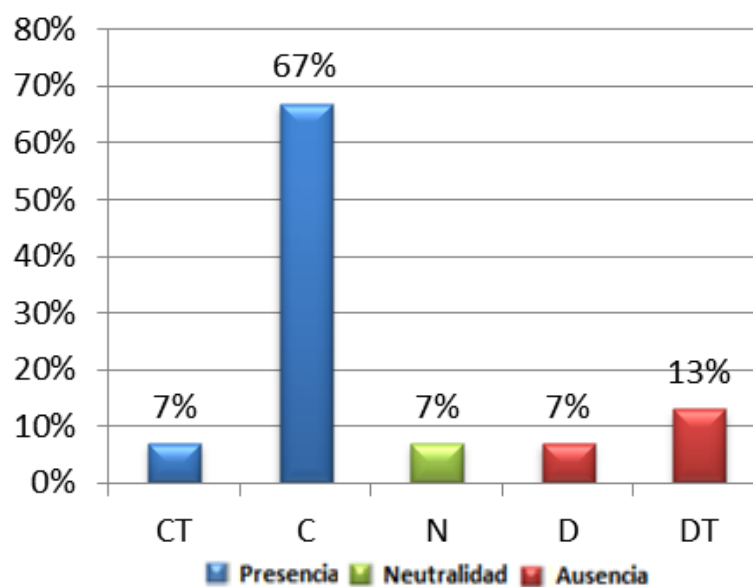
Resultado del conocimiento sobre emprendimiento

Respuesta	f	%
Concuerso Totalmente	1	7
Concuerso	10	67
Neutro	1	7
Discrepo	1	7
Discrepo Totalmente	2	13
Total	15	100

Fuente: Elaboración propia. Cuestionario 2011.

Gráfico N° 15

Pregunta 15



Fuente: Tabla N° 15.

La tabla N° 15 muestra que el 7% de los gestores de la UJCM concuerdan totalmente y 67% concuerdan que la gestión emprendedora caracteriza al alumno como producto; 7% se mostraron neutrales y 20% en desacuerdo y totalmente en desacuerdo. El gráfico N° 15 muestra que el 74% de los gestores encuestados si conocen las características de la gestión emprendedora.

16. La osadía en la búsqueda de socios no caracteriza una gestión emprendedora.

Tabla N° 16

Resultado del conocimiento sobre emprendimiento

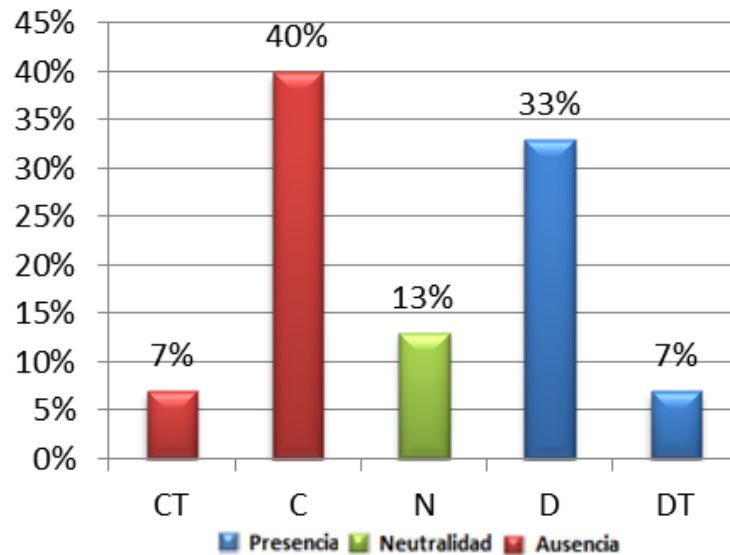
Respuesta	f	%
Concuero Totalmente	1	7
Concuero Neutro	6	40
Discrepo Neutro	2	13
Discrepo Totalmente	5	33
Discrepo Totalmente	1	7
Total	15	100

Fuente: Elaboración propia. Cuestionario 2011.

Gráfico N° 16

Resultado del conocimiento sobre emprendimiento

Pregunta 16



Fuente: Tabla N° 16.

La tabla N° 16 muestra que el 7% de los gestores de la UJCM concuerdan totalmente y 40% concuerdan que la osadía en la búsqueda de socios no caracteriza una gestión emprendedora; 13% se mostraron neutrales y 40% están en desacuerdo y totalmente en desacuerdo. El gráfico N° 16 muestra que el 47% de los gestores encuestados no conocen las características de la gestión emprendedora.

17. El salón de clases lleno es indicador de la competencia de la gestión emprendedora.

Tabla N° 17

Resultado del conocimiento sobre emprendimiento

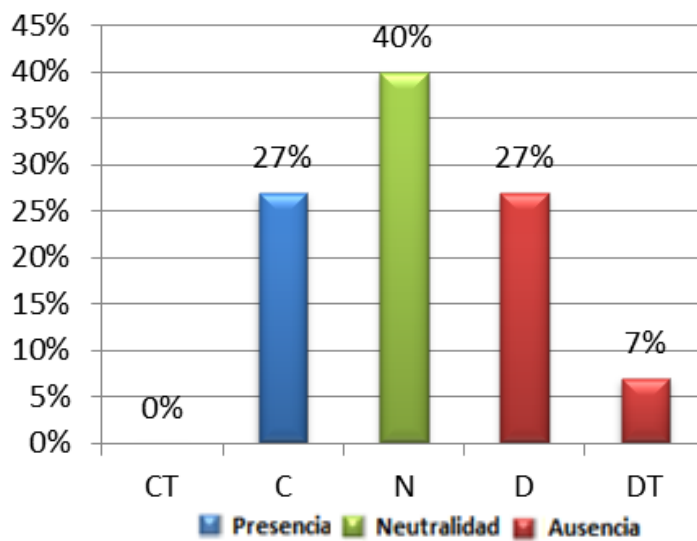
Respuesta	f	%
Concuerdo Totalmente	0	0
Concuerdo	4	27
Neutro	6	40
Discrepo	4	27
Discrepo Totalmente	1	7
Total	15	100

Fuente: Elaboración propia. Cuestionario 2011.

Gráfico N° 17

Resultado del conocimiento sobre emprendimiento

Pregunta 17



Fuente: Tabla N° 17.

La tabla N° 17 muestra que el 27% de los gestores de la UJCM concuerdan que el salón de clases lleno es indicador de la competencia de la gestión emprendedora; 40% se mostraron neutrales y 34% están en desacuerdo y totalmente en desacuerdo. El gráfico N° 17 muestra que el 34% de los gestores encuestados no conocen las características de la gestión emprendedora.

- 18. El emprendimiento es uno de los más importantes ingredientes para la práctica de la gestión estratégica de la universidad.**

Tabla N° 18

Resultado del conocimiento sobre emprendimiento

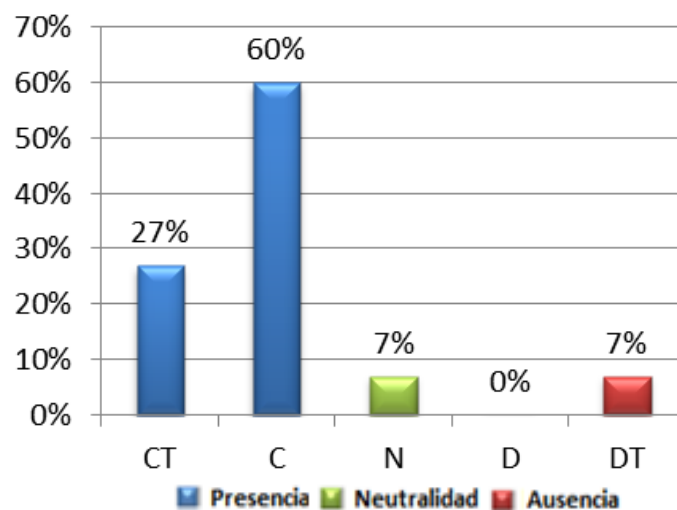
Respuesta	f	%
Conuerdo Totalmente	4	27
Conuerdo	9	60
Neutro	1	7
Discrepo	0	0
Discrepo Totalmente	1	7
Total	15	100

Fuente: Elaboración propia. Cuestionario 2011.

Gráfico N° 18

Resultado del conocimiento sobre emprendimiento

Pregunta 18



Fuente: Tabla N° 18.

La tabla N° 18 muestra que 27% de los gestores de la UJCM concuerdan totalmente y 60% concuerdan que el emprendimiento es uno de los más importantes ingredientes para la práctica de la gestión estratégica de la universidad; 7% se mostraron neutrales y 7% discrepan totalmente. El gráfico N° 18 muestra que el 87% de los gestores encuestados conocen las características de la gestión emprendedora.

19. La complejidad de la organización universitaria dificulta la práctica del emprendimiento.

Tabla N° 19

Resultado del conocimiento sobre emprendimiento

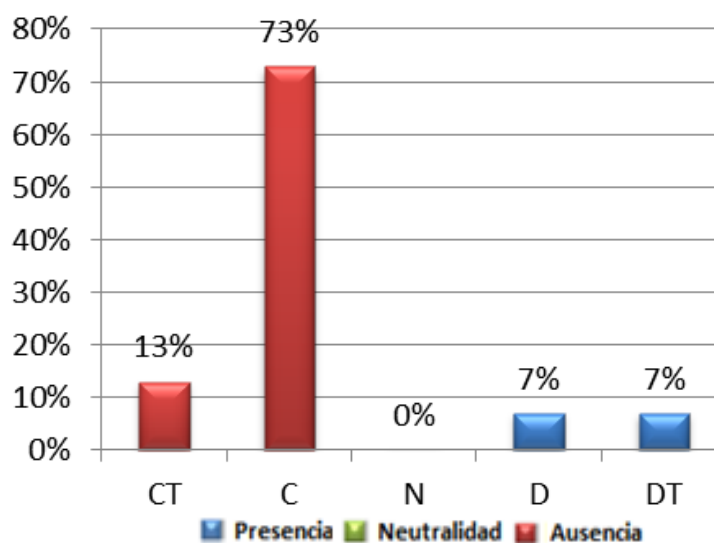
Respuesta	f	%
Concuerdo Totalmente	2	13
Concuerdo	11	73
Neutro	0	0
Discrepo	1	7
Discrepo Totalmente	1	7
Total	15	100

Fuente: Elaboración propia. Cuestionario 2011.

Gráfico N° 19

Resultado del conocimiento sobre emprendimiento

Pregunta 19



Fuente: Tabla N° 19.

La tabla N° 19 muestra que el 13% de los gestores de la UJCM concuerdan totalmente y 73% concuerdan que la complejidad de la organización universitaria dificulta la práctica del emprendimiento; 14% se mostraron en desacuerdo y totalmente en desacuerdo. El gráfico N° 19 muestra que el 86% de los gestores encuestados no conocen las características de la gestión emprendedora.

4.4 Conocimiento sobre planeamiento estratégico en los gestores de la UJCM de Moquegua

Este segundo indicador incluyó los siguientes ítems de la encuesta: 20, 22, 23, 24 y 40. A continuación mostramos los resultados:

- 20. La gestión emprendedora de una institución superior se caracteriza por presentar un planeamiento racional orientado por resultados cuantitativos.**

Tabla N° 20

Resultado del conocimiento sobre planeamiento estratégico

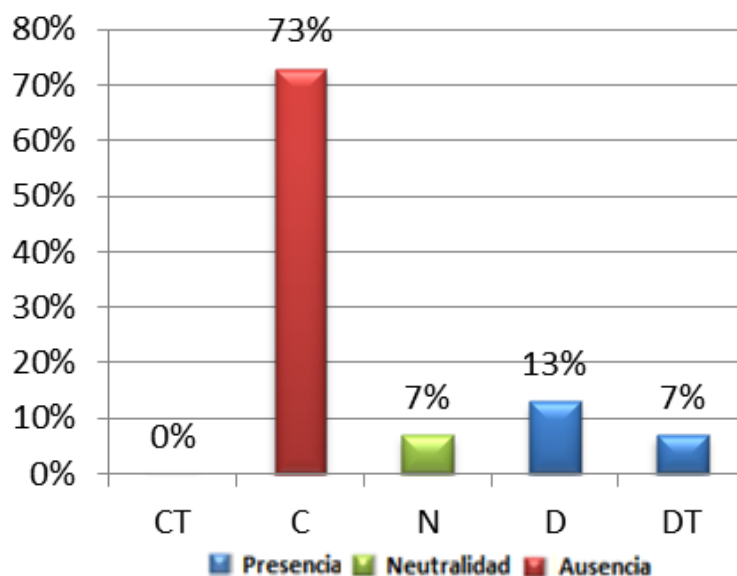
Respuesta	f	%
Concuerso Totalmente	0	0
Concuerso	11	73
Neutro	1	7
Discrepo	2	13
Discrepo Totalmente	1	7
Total	15	100

Fuente: Elaboración propia. Cuestionario 2011.

Gráfico N° 20

Resultado del conocimiento sobre planeamiento estratégico

Pregunta 20



Fuente: Tabla N° 20.

La tabla N° 20 muestra que el 73% de los gestores de la UJCM concuerdan que la gestión emprendedora de una institución superior se caracteriza por presentar un planeamiento racional orientado por resultados cuantitativos; 7% son neutrales, 13% discrepan y 7% discrepan totalmente. El gráfico N° 20 muestra que poco más del 70% de los gestores encuestados, no conocen las características de una gestión emprendedora.

21. La gestión emprendedora universitaria busca atender los cambios notables y rápidos del mercado.

Tabla N° 21

Resultado del conocimiento sobre planeamiento estratégico

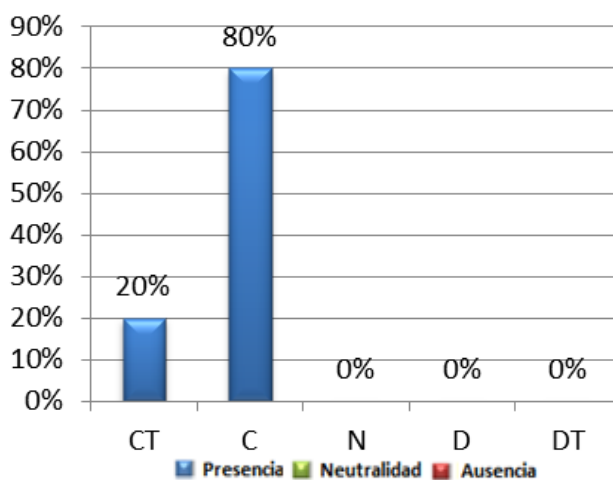
Respuesta	f	%
Concuerdo Totalmente	3	20
Concuerdo	12	80
Neutro	0	0
Discrepo	0	0
Discrepo Totalmente	0	0
Total	15	100

Fuente: Elaboración propia. Cuestionario 2011.

Gráfico N° 21

Resultado del conocimiento sobre planeamiento estratégico

Pregunta 21



Fuente: Tabla N° 21.

La tabla N° 21 muestra que el 100% de los gestores de la UJCM concuerdan totalmente y concuerdan que la gestión emprendedora universitaria busca atender los cambios notables y rápidos del mercado. El gráfico N° 21 muestra que el 100% de los gestores encuestados, conocen el fin de una gestión emprendedora universitaria.

22. La gestión emprendedora universitaria está orientada a la competición por alumnos.

Tabla N° 22

Resultado del conocimiento sobre planeamiento estratégico

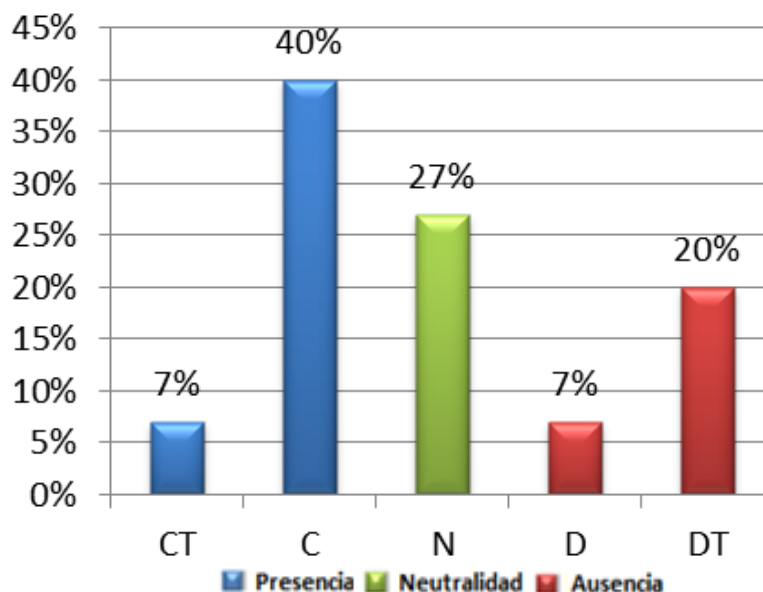
Respuesta	f	%
Concuerto Totalmente	1	7
Concuerto	6	40
Neutro	4	27
Discrepo	1	7
Discrepo Totalmente	3	20
Total	15	100

Fuente: Elaboración propia. Cuestionario 2011.

Gráfico N° 22

Resultado del conocimiento sobre planeamiento estratégico

Pregunta 22



Fuente: Tabla N° 22.

La tabla N° 22 muestra que el 7% de los gestores de la UJCM concuerdan totalmente y 40% concuerdan que la gestión emprendedora universitaria está orientada a la competición por alumnos; 27% son neutrales y 27% discrepan y discrepan totalmente. El gráfico N° 22 muestra que el 47% de los gestores encuestados, conocen el fin de una gestión emprendedora universitaria.

23. La gestión emprendedora se concentra en la evaluación de los competidores.

Tabla N° 23

Resultado del conocimiento sobre planeamiento estratégico

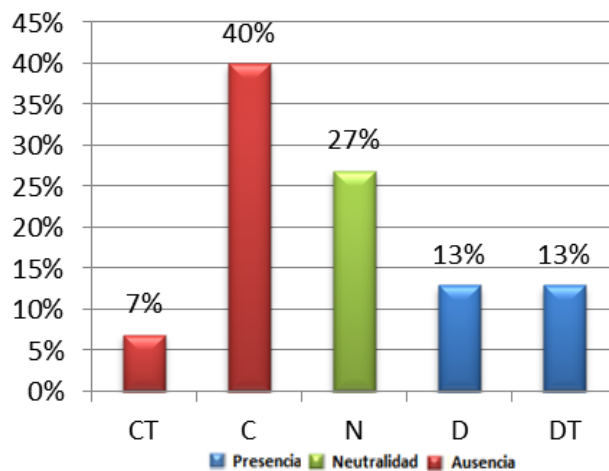
Respuesta	f	%
Concuerso Totalmente	1	7
Concuerso	6	40
Neutro	4	27
Discrepo	2	13
Discrepo Totalmente	2	13
Total	15	100

Fuente: Elaboración propia. Cuestionario 2011.

Gráfico N° 23

Resultado del conocimiento sobre planeamiento estratégico

Pregunta 23



Fuente: Tabla N° 23.

La tabla N° 23 muestra que el 7% de los gestores de la UJCM concuerdan totalmente y 40% concuerdan que la gestión emprendedora se concentra en la evaluación de los competidores; 27% son neutrales y 26% están en desacuerdo y totalmente en desacuerdo. El gráfico N° 23 muestra que el 47% de los gestores de la UJCM no conocen el fin de una gestión emprendedora.

24. El emprendimiento en la gestión universitaria consiste en la capacidad de atraer y retener alumnos.

Tabla N° 24

Resultado del conocimiento sobre planeamiento estratégico

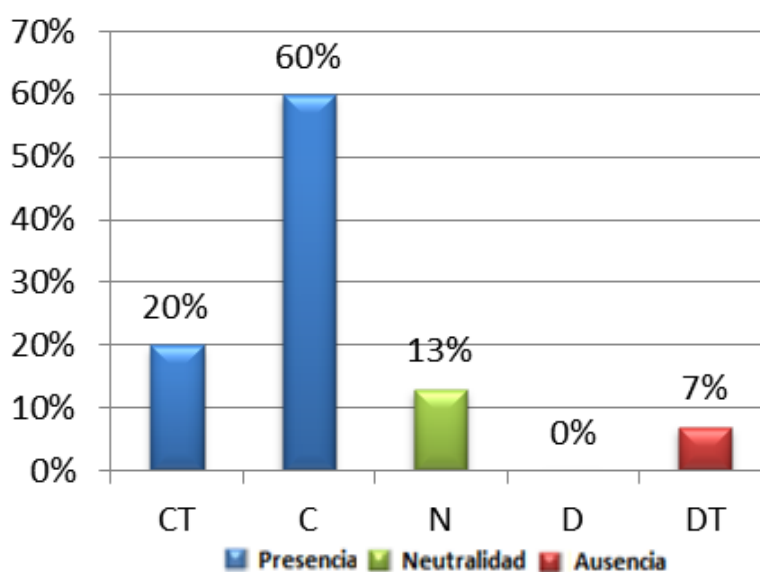
Respuesta	f	%
Concuero Totalmente	3	20
Concuero Neutro	9	60
Discrepo Totalmente	2	13
Discrepo Totalmente	0	0
Discrepo Totalmente	1	7
Total	15	100

Fuente: Elaboración propia. Cuestionario 2011.

Gráfico N° 24

Resultado del conocimiento sobre planeamiento estratégico

Pregunta 24



Fuente: Tabla N° 24.

La tabla N° 24 muestra que el 20% de los gestores de la UJCM concuerdan totalmente y 60% concuerdan que el emprendimiento en la gestión universitaria consiste en la capacidad de atraer y retener alumnos; 13% se mostraron neutrales y 7% discrepan totalmente. El gráfico N° 24 muestra que el 80% de los gestores encuestados conocen las características de la gestión emprendedora.

4.5 Presencia del perfil emprendedor en los gestores de la UJCM de Moquegua

Para el análisis del perfil emprendedor se tomó en cuenta las 10 características emprendedoras del cuestionario de McClelland (1972):

- (1) búsqueda de oportunidad e iniciativa,
- (2) persistencia,
- (3) correr riesgos calculados,
- (4) exigencia de calidad y eficiencia,
- (5) comprometimiento,
- (6) búsqueda de información,
- (7) establecimiento de metas,
- (8) planeamiento y monitoriamiento sistemáticos,
- (9) persuasión y red de contactos e
- (10) independencia y autoconfianza.

Este tercer indicador incluyó los ítems 10-19 de la encuesta.

25. Perfil emprendedor en los gestores de la UJCM

Tabla N° 25

Resultado de la encuesta sobre perfil emprendedor

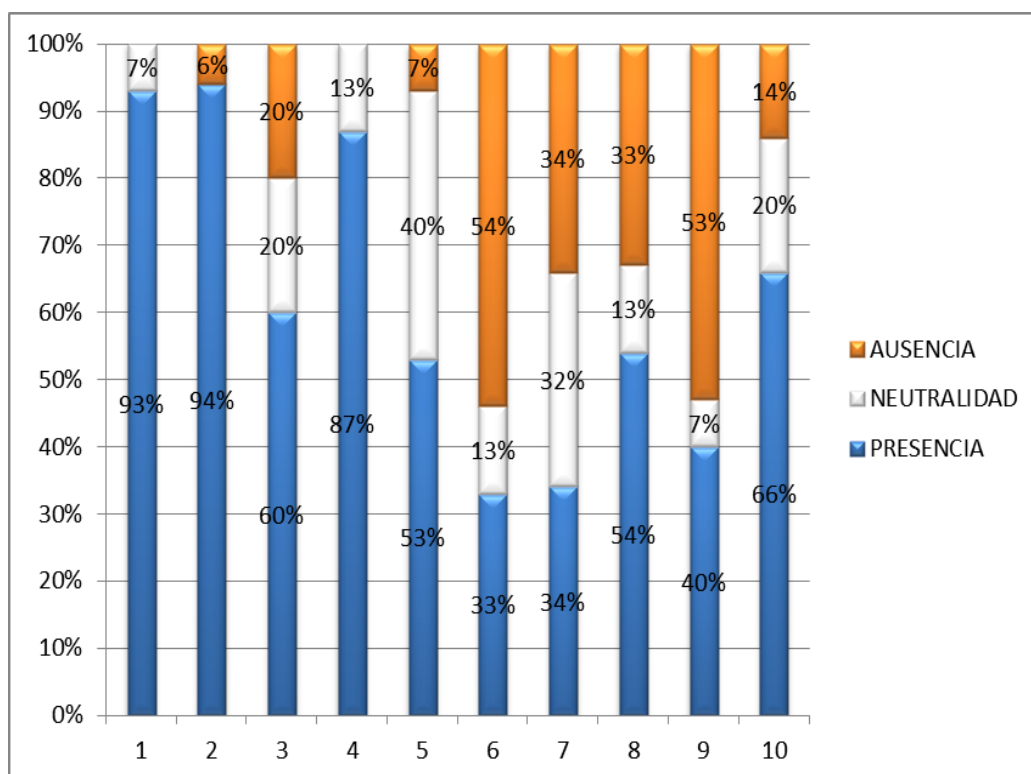
N° Pregunta	Respuesta (f / %)				
	CT	C	N	D	DT
1	2 (13)	12 (80)	1 (7)	0 (0)	0 (0)
2	4 (27)	10 (67)	0 (0)	0 (0)	1 (6)
3	0 (0)	9 (60)	3 (20)	2 (13)	1 (7)
4	4(27)	9 (60)	2 (13)	0 (0)	0 (0)
5	3 (20)	5 (33)	6 (40)	1 (7)	0 (0)
6	1 (7)	7 (47)	2 (13)	3 (20)	2 (13)
7	1 (7)	4 (27)	5 (32)	4 (27)	1 (7)
8	1 (7)	7 (47)	2 (13)	3 (20)	2 (13)
9	0 (0)	8 (53)	1 (7)	5 (33)	1 (7)
10	2 (13)	8 (53)	3 (20)	1 (7)	1 (7)

Fuente: Elaboración propia. Cuestionario 2011.

CT=concuerto totalmente, C=concuerto, N=neutro, D=discrepo, DT=discrepo totalmente.

Gráfico N° 25

Resultado de la encuesta sobre perfil emprendedor



Fuente: Tabla N° 25.

El primer enunciado sobre la presencia del perfil emprendedor fue: **El emprendedor está siempre dispuesto a poner la “mano en la masa” para que funcione un proyecto.**

La tabla N° 25 muestra que el 13% de los gestores de la UJCM concuerdan totalmente y 80% concuerdan que el emprendedor está siempre dispuesto a poner la “mano en la masa” para que funcione un proyecto; sólo un 7% se mantuvo

neutral. El gráfico N° 25 muestra que el 93% de los gestores presentan esta característica del perfil emprendedor.

El segundo enunciado fue: **El emprendedor es capaz de analizar los problemas y persistir en la búsqueda de alternativas de solución.**

La tabla N° 25 muestra que 27% de los gestores de la UJCM concuerdan totalmente; 67% concuerdan que el emprendedor es capaz de analizar los problemas y persistir en la búsqueda de alternativas de solución; 7% discrepan totalmente. El gráfico N° 25 muestra que más del 90% de los gestores presentan esta característica del perfil emprendedor.

El tercer enunciado fue: **Cuando es necesario, el emprendedor realiza el trabajo de otros para cumplir los plazos fijados.**

La tabla N° 25 muestra que el 60% de los gestores de la UJCM concuerdan que cuando es necesario el emprendedor realiza el trabajo de otros para cumplir los plazos fijados; 20% son neutrales; 13% discrepan y 7% discrepan totalmente. El gráfico N° 25 muestra que más de la mitad de los gestores de la UJCM (60%) presentan esta característica del perfil emprendedor.

El cuarto enunciado fue: **El emprendedor tiene la capacidad de identificar la mejor manera de hacer las cosas.**

La tabla N° 25 muestra que el 27% de los gestores de la UJCM concuerdan totalmente y 60% concuerdan que el emprendedor tiene la capacidad de identificar la mejor manera de hacer las cosas; sólo un 13% son neutrales. El gráfico N° 25 muestra que el 87% de los gestores presentan esta característica del perfil emprendedor.

El quinto enunciado fue: **El emprendedor asume y ejecuta tareas arriesgadas.**

La tabla N° 25 muestra que el 20% de los gestores de la UJCM concuerdan totalmente; 33% concuerdan que el emprendedor asume y ejecuta tareas arriesgadas; un 40% son neutrales y 7% discrepan. El gráfico N° 25 muestra que poco más del 50% de los gestores de la UJCM presentan esta característica del perfil emprendedor.

El sexto enunciado fue: **La acción del emprendedor no incluye la búsqueda sistemática de informaciones.**

La tabla N° 25 muestra que el 7% de los gestores de la UJCM concuerdan totalmente; 47% concuerdan que la acción del emprendedor no incluye la búsqueda sistemática de informaciones; 13% son neutrales; 20% están en desacuerdo y 13% en desacuerdo total.

El gráfico N° 25 muestra que más de la mitad de los gestores encuestados, no presentan esta característica del perfil emprendedor.

El séptimo enunciado fue: **No es parte de la tarea del emprendedor planear las actividades.**

La tabla N° 25 muestra que el 7% de los gestores de la UJCM concuerdan totalmente; 27% concuerdan que no es parte de la tarea del emprendedor planear las actividades; 32% son neutrales; 27% están en desacuerdo y 7% discrepan totalmente. El gráfico N° 25 muestra que el 34% de los gestores encuestados, no presentan esta característica del perfil emprendedor.

El octavo enunciado fue: **Es necesario para el emprendedor contar con personas influyentes para alcanzar sus objetivos.**

La tabla N° 25 muestra que el 7% de los gestores de la UJCM concuerdan totalmente; el 47% concuerdan que es necesario para el emprendedor contar con personas influyentes para alcanzar sus objetivos; 13% son neutrales; 20% están en desacuerdo y 13% totalmente en desacuerdo. El gráfico N° 25 muestra que el 54% de los gestores encuestados, presentan esta característica del perfil emprendedor.

El noveno enunciado fue: **Una de las cualidades del emprendedor es mantenerse firme e inflexible en relación a las decisiones tomadas.**

La tabla N° 25 muestra que el 53% de los gestores de la UJCM concuerdan que una de las cualidades del emprendedor es mantenerse firme e inflexible en relación a las decisiones tomadas; 7% son neutrales; 33% están en desacuerdo y 7% discrepan totalmente. El gráfico N° 25

muestra que poco más del 50% de los gestores de la UJCM no presentan esta característica del perfil emprendedor.

El último enunciado fue: **El emprendedor necesita establecer metas de largo plazo, específicas y claras.**

La tabla N° 25 muestra que el 13% de los gestores de la UJCM concuerdan totalmente; 53% concuerdan que el emprendedor necesita establecer metas de largo plazo, específicas y claras; 20% son neutrales; 14% discrepan y discrepan totalmente. El gráfico N° 25 muestra que casi el 70% de los gestores de la UJCM presentan esta característica del perfil emprendedor.

4.6 Infraestructura institucional

Este cuarto indicador incluyó los siguientes ítems de la encuesta: 29 y 38. También se detallan los emprendimientos o centros de producción de bienes y servicios de la UJCM.

26. El uso de tecnología es uno de los factores clave para el éxito de la gestión emprendedora.

Tabla N° 26

Resultado de la encuesta sobre infraestructura institucional

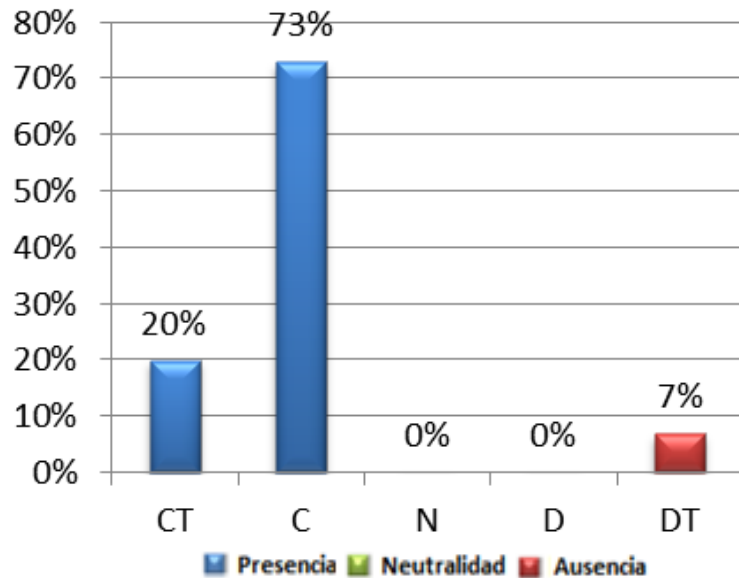
Respuesta	f	%
Concuerto Totalmente	3	20
Concuerto	11	73
Neutro	0	0
Discrepo	0	0
Discrepo Totalmente	1	7
Total	15	100

Fuente: Elaboración propia. Cuestionario 2011.

Gráfico N° 26

Resultado de la encuesta sobre infraestructura institucional

Pregunta 26



Fuente: Tabla N° 26.

La tabla N° 26 muestra que el 20% de los gestores de la UJCM concuerdan totalmente; 73% concuerdan que el uso de tecnología es uno de los factores clave para el éxito de la gestión emprendedora; sólo 7% discrepan totalmente. El gráfico N° 26 muestra que el 93% de los gestores encuestados conocen las características de la gestión emprendedora.

27. La calidad de las instalaciones físicas es un prerrequisito para una gestión universitaria emprendedora.

Tabla N° 27

Resultado de la encuesta sobre infraestructura institucional

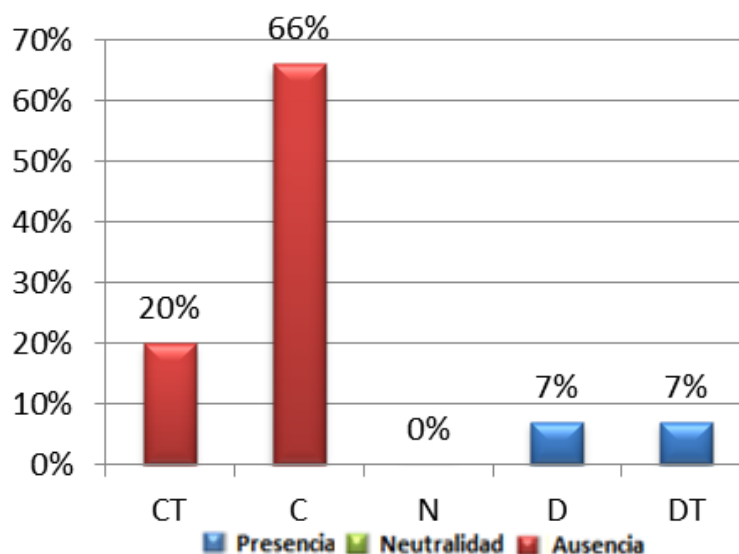
Respuesta	f	%
Concuerso Totalmente	3	20
Concuerso	10	66
Neutro	0	0
Discrepo	1	7
Discrepo Totalmente	1	7
Total	15	100

Fuente: Elaboración propia. Cuestionario 2011.

Gráfico N° 27

Resultado de la encuesta sobre infraestructura institucional

Pregunta 27



Fuente: Tabla N° 27.

La tabla N° 27 muestra que 20% de los gestores de la UJCM concuerdan totalmente; 66% concuerdan que la calidad de las instalaciones físicas es un pre-requisito para una gestión universitaria emprendedora; 14% discrepan y discrepan totalmente. El gráfico N° 27 muestra que el 86% de los gestores encuestados no conocen las características de la gestión emprendedora.

EMPRENDIMIENTO EN LA UJCM

Laboratorio de Análisis de Suelos

Según los datos documentales obtenidos en la UJCM, la Universidad cuenta con un Laboratorio Certificado de Análisis de Suelos desde el 2006 y cuyos servicios se extienden por toda la zona sur del Perú con costos más bajos que la competencia.

Los servicios que ofrece el Laboratorio son: análisis de materiales, concreto, mecánica de suelos y pavimentos. Siendo el servicio de mecánica de suelos el más solicitado por los clientes, entre los que se cuentan empresas privadas, municipalidades, gobiernos regionales y personas naturales.

Los servicios de análisis de suelos se rigen según las Normas Técnicas Peruanas (NTP), el ASTM D2419 y AASHTO T176.

4.7. La enseñanza-aprendizaje del emprendedor

Este quinto indicador incluyó los siguientes ítems de la encuesta: 30, 31, 32 y 35. También se detallan los cursos sobre emprendimiento incluidos en el plan curricular hasta el 2010.

28. La reformulación de cursos no es una característica de la gestión emprendedora.

Tabla N° 28

Resultado de la encuesta sobre la enseñanza-aprendizaje del emprendedor

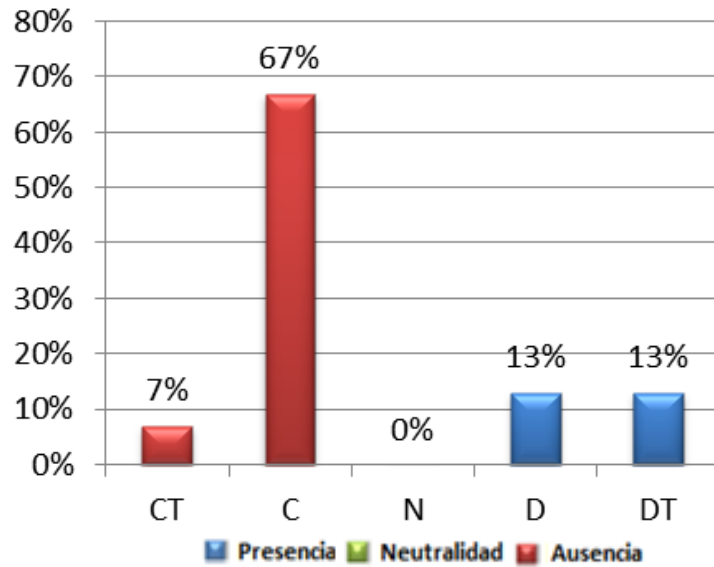
Respuesta	f	%
Concuerdo Totalmente	1	7
Concuerdo	10	67
Neutro	0	0
Discrepo	2	13
Discrepo Totalmente	2	13
Total	15	100

Fuente: Elaboración propia. Cuestionario 2011.

Gráfico N° 28

Resultado de la encuesta sobre la enseñanza-
aprendizaje del emprendedor

Pregunta 28



Fuente: Tabla N° 28.

La tabla N° 28 muestra que el 7% de los gestores de la UJCM concuerdan totalmente; 67% concuerdan que la reformulación de cursos no es una característica de la gestión emprendedora; 26% están en desacuerdo y totalmente en desacuerdo. El gráfico N° 28 muestra que el 74% de los gestores encuestados no conocen las características de la gestión emprendedora.

29. La calificación de las personas es estratégica en la gestión emprendedora.

Tabla N° 29

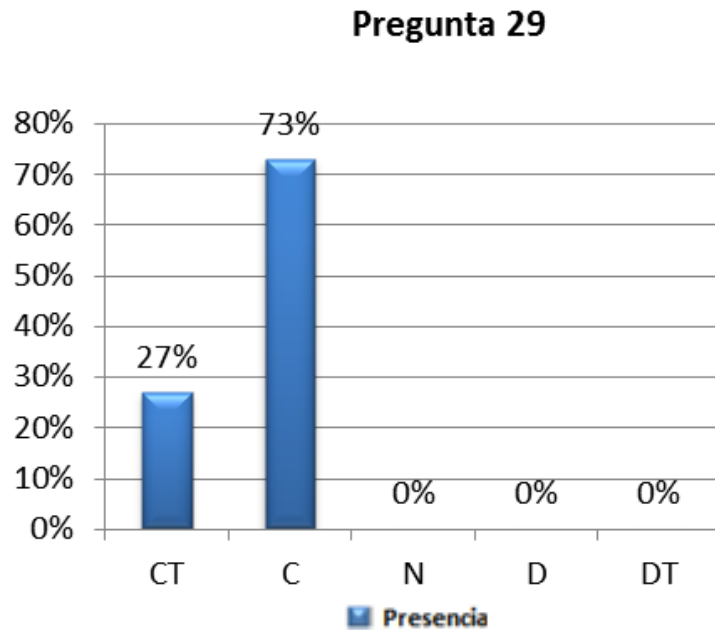
Resultado de la encuesta sobre la enseñanza-aprendizaje del emprendedor

Respuesta	f	%
Concuerso Totalmente	4	27
Concuerso	11	73
Neutro	0	0
Discrepo	0	0
Discrepo Totalmente	0	0
Total	15	100

Fuente: Elaboración propia. Cuestionario 2011.

Gráfico N° 29

Resultado de la encuesta sobre la enseñanza-
aprendizaje del emprendedor



Fuente: Tabla N° 29.

La tabla N° 29 muestra que 27% de los gestores de la UJCM concuerdan totalmente; 73% concuerdan que la calificación de las personas es estratégica en la gestión emprendedora. El gráfico N° 29 muestra que el 100% de los gestores encuestados conocen las características de la gestión emprendedora.

- 30. La gestión emprendedora permite la creación de nuevos cursos sin considerar los cambios del mercado.**

Tabla N° 30

Resultado de la encuesta sobre la enseñanza-
aprendizaje del emprendedor

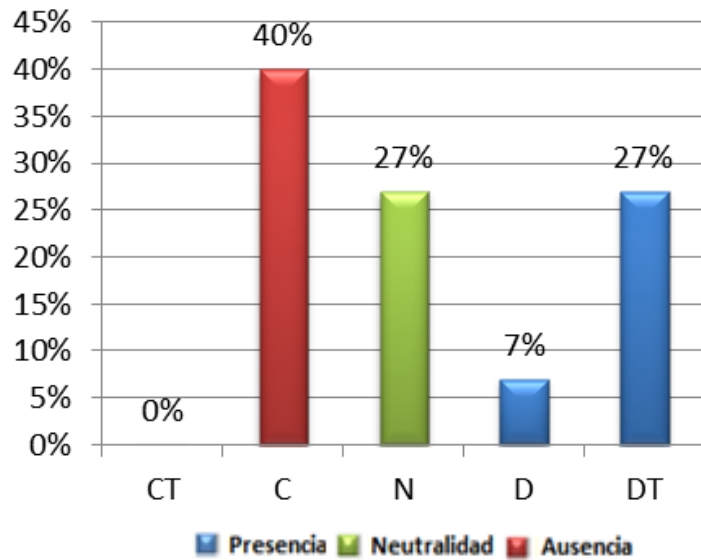
Respuesta	f	%
Concuerdo Totalmente	0	0
Concuerdo	6	40
Neutro	4	27
Discrepo	1	7
Discrepo Totalmente	4	27
Total	15	100

Fuente: Elaboración propia. Cuestionario 2011.

Gráfico N° 30

Resultado de la encuesta sobre la enseñanza-
aprendizaje del emprendedor

Pregunta 30



Fuente: Tabla N° 30.

La tabla N° 30 muestra que el 40% de los gestores de la UJCM concuerdan que la gestión emprendedora permite la creación de nuevos cursos sin considerar los cambios del mercado; 27% se mostraron neutrales; 34% están en desacuerdo y totalmente en desacuerdo. El gráfico N° 30 muestra que el 40% de los gestores encuestados no conocen las características de la gestión emprendedora.

31. La implantación de proyectos innovadores en el área de enseñanza no es prioridad en la gestión emprendedora.

Tabla N° 31

Resultado de la encuesta sobre la enseñanza-aprendizaje del emprendedor

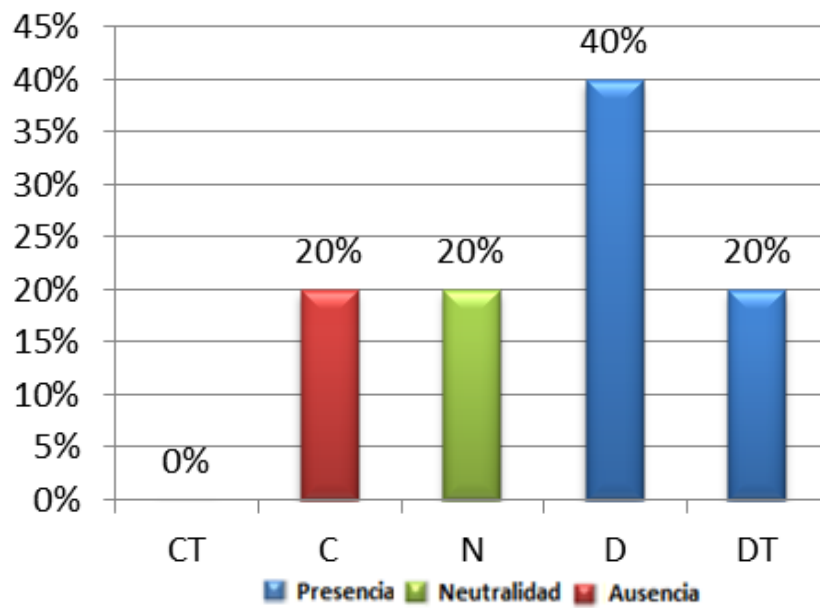
Respuesta	f	%
Concuerdo Totalmente	0	0
Concuerdo	3	20
Neutro	3	20
Discrepo	6	40
Discrepo Totalmente	3	20
Total	15	100

Fuente: Elaboración propia. Cuestionario 2011.

Gráfico N° 31

Resultado de la encuesta sobre la enseñanza-
aprendizaje del emprendedor

Pregunta 31



Fuente: Tabla N° 31.

La tabla N° 31 muestra que el 20% de los gestores de la UJCM concuerdan que la implantación de proyectos innovadores en el área de enseñanza no es prioridad en la gestión emprendedora; 20% se mostraron neutrales; 60% están en desacuerdo y totalmente en desacuerdo. El gráfico N° 31 muestra que el 60% de los gestores encuestados conocen las características de la gestión emprendedora.

Cursos sobre emprendimiento en la UJCM

Según el plan curricular hasta el 2010, los cursos sobre o relacionados al emprendimiento dictados en las distintas carreras profesionales de la UJCM son:

Carrera Profesional de Ingeniería Comercial

Innovación y creatividad empresarial (IV semestre).

Planes de negocios para pymes (X semestre).

Carrera Profesional de Administración y Marketing Estratégico (a Distancia)

Creatividad y espíritu empresarial (IV semestre).

4.8. Recursos económicos

Este sexto indicador incluyó el ítem N° 25 de la encuesta. También se detallan los recursos económicos asignados a los emprendimientos.

32. La preocupación y la integración de los recursos internos es de importancia en la gestión emprendedora.

Tabla N° 32

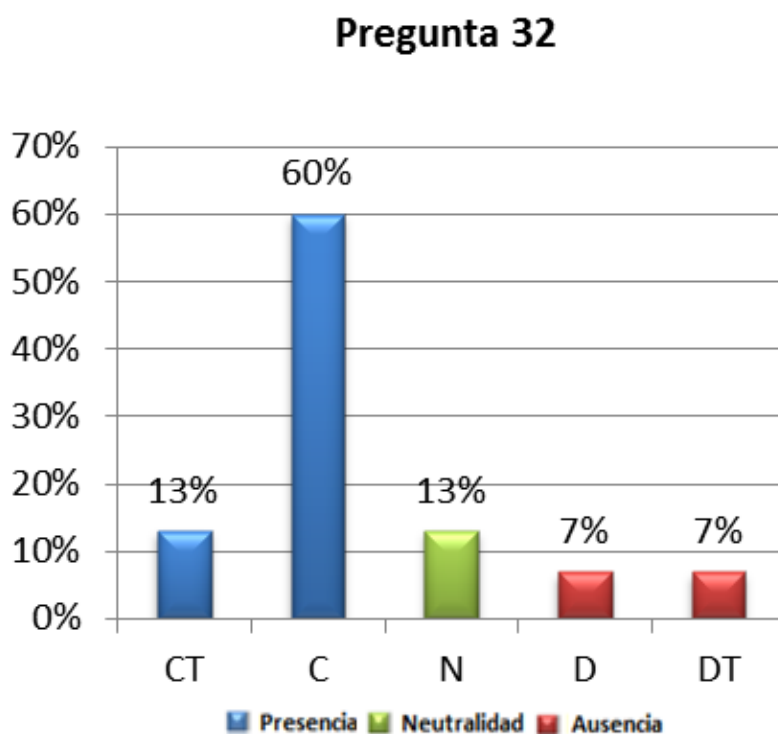
Resultado de la encuesta sobre recursos económicos

Respuesta	f	%
Concuero Totalmente	2	13
Concuero	9	60
Neutro	2	13
Discrepo	1	7
Discrepo Totalmente	1	7
Total	15	100

Fuente: Elaboración propia. Cuestionario 2011.

Gráfico N° 32

Resultado de la encuesta sobre recursos económicos



Fuente: Tabla N° 32.

La tabla N° 32 muestra que el 13% de los gestores de la UJCM concuerdan totalmente y 60% concuerdan que la preocupación y la integración de los recursos internos es de importancia en la gestión emprendedora; 13% son neutrales; 14% están en desacuerdo y totalmente en desacuerdo.

El gráfico N° 32 muestra que el 73% de los gestores de la UJCM conocen la importancia de los recursos internos en la gestión emprendedora.

Recursos económicos asignados al Laboratorio de Análisis de Suelos

La Universidad José Carlos Mariátegui asignó S/ 600.00 como caja chica al año al Laboratorio de Análisis de Suelos, según la Oficina de Presupuesto. La asignación mínima que se asigna al laboratorio tiene su explicación por la Oficina de Presupuesto en el sentido que el laboratorio es autosostenible y que debe generar sus propios ingresos para mantenerse y pagar al personal que trabaja en dicho laboratorio.

Si bien el Laboratorio de Análisis de Suelos cuenta con los equipos necesarios para cumplir sus funciones ante la petición de los clientes, el impulso económico es deficiente ya que los equipos con los que cuenta están volviéndose obsoletos y sumado a ello, existe escaso o nulo marketing, ya que ni siquiera existe un *website* propio o aviso dentro del *website* institucional donde se anuncie el servicio de análisis de suelos.

4.9 Conocimiento sobre emprendimiento en los gestores de la Universidad Privada de Tacna

Este primer indicador incluyó los siguientes ítems de la encuesta: 1-9, 21, 26, 27, 28, 33, 34, 36, 37, 39 y 41.

Con respecto a las características de los gestores de la UPT se encontró que tienen en promedio 52 años, llevan 6,3 años en promedio en la gerencia universitaria, llevan 5,6 años en la gerencia en otra empresa y la mayoría tiene el grado de doctor con o sin grado.

A continuación mostramos los resultados de cuánto conocen sobre emprendimiento los gestores de la UPT.

33. Emprendimiento significa desarrollar nuevas y diferentes maneras de hacer las cosas.

Tabla N° 33

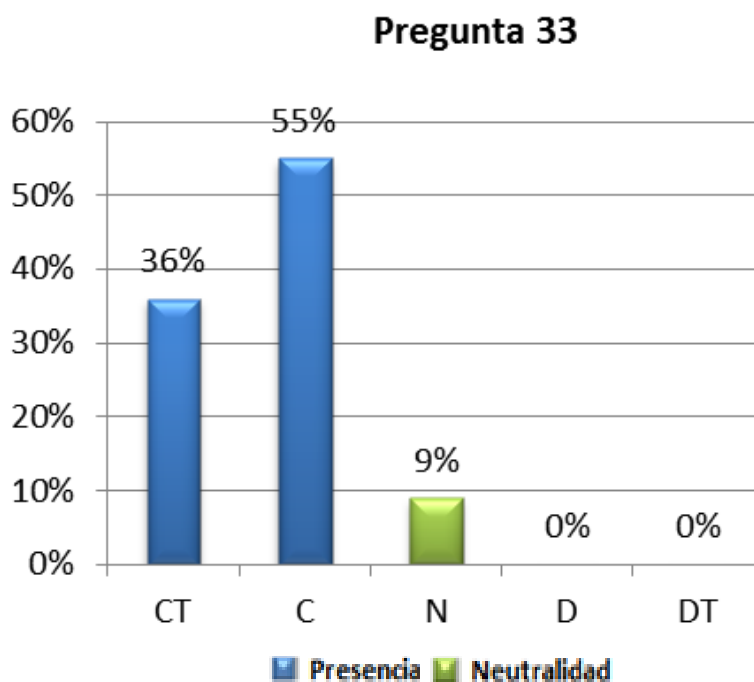
Resultado del conocimiento sobre emprendimiento

Respuesta	f	%
Conuerdo Totalmente	8	36
Conuerdo	12	55
Neutro	2	9
Discrepo	0	0
Discrepo Totalmente	0	0
Total	22	100

Fuente: Elaboración propia. Cuestionario 2011.

Gráfico N° 33

Resultado del conocimiento sobre emprendimiento



Fuente: Tabla N° 33.

En lo que se refiere al conocimiento sobre emprendimiento, se observa en la tabla N° 33 que el 91% de los gestores de la UPT concuerdan totalmente o concuerdan a la pregunta sobre si el emprendimiento significa desarrollar nuevas y diferentes maneras de hacer las cosas; 9% respondieron neutralmente.

El gráfico N° 33 muestra que el 91% de los gestores conocen lo que significa el emprendimiento, lo que indica presencia del conocimiento sobre emprendimiento.

34. Emprendimiento no sólo significa la capacidad de abrir un nuevo negocio.

Tabla N° 34

Resultado del conocimiento sobre emprendimiento

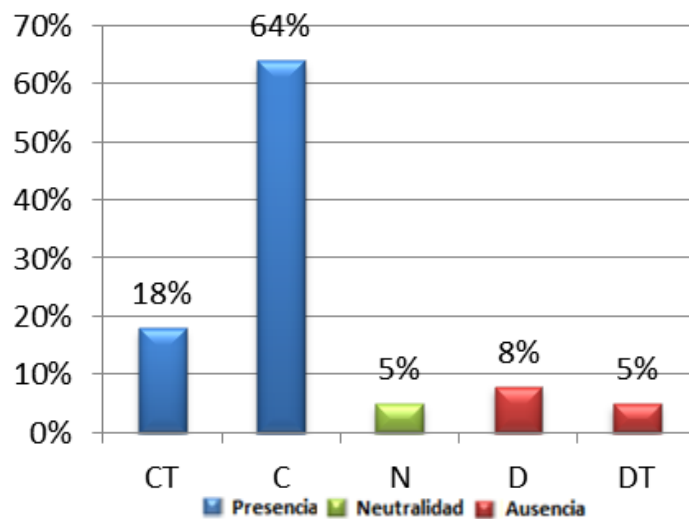
Respuesta	f	%
Concuerdo Totalmente	4	18
Concuerdo	14	64
Neutro	1	5
Discrepo	2	8
Discrepo Totalmente	1	5
Total	22	100

*Fuente: Elaboración propia. Cuestionario 2011.

Gráfico N° 34

Resultado del conocimiento sobre emprendimiento

Pregunta 34



Fuente: Tabla N° 34.

La tabla N° 34 muestra que el 18% de los gestores de la UPT concuerdan totalmente; 64% concuerdan que el emprendimiento no sólo significa la capacidad de abrir un nuevo negocio; 5% es neutral; 13% discrepan totalmente y discrepan.

El gráfico N° 34 muestra que el 82% de los gestores conoce el significado de emprendimiento.

35. Emprendimiento presupone actuar asumiendo riesgos calculados.

Tabla N° 35

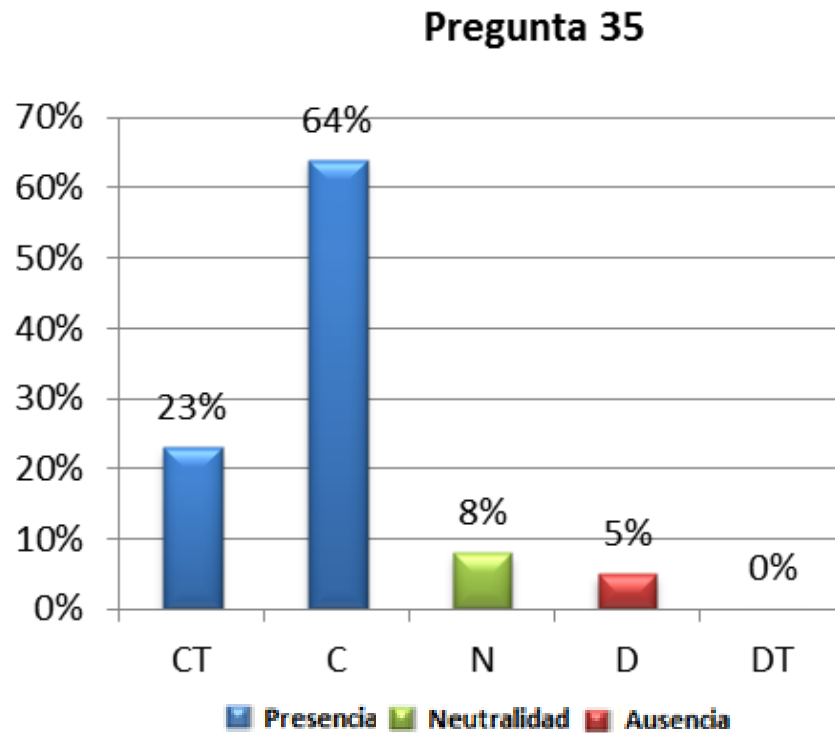
Resultado del conocimiento sobre emprendimiento

Respuesta	f	%
Concuero Totalmente	5	23
Concuero	14	64
Neutro	2	8
Discrepo	1	5
Discrepo Totalmente	0	0
Total	22	100

Fuente: Elaboración propia. Cuestionario 2011.

Gráfico N° 35

Resultado del conocimiento sobre emprendimiento



Fuente: Tabla N° 35.

La tabla N° 35 muestra que 23% de los gestores de la UPT concuerdan totalmente; 64% concuerdan que el emprendimiento presupone actuar asumiendo riesgos calculados; un 8% se mantuvo neutral y 5% está en desacuerdo.

El gráfico N° 35 muestra que existe presencia del emprendimiento en 87% de los gestores.

36. Emprendimiento no implica saber trabajar en equipo.

Tabla N° 36

Resultado del conocimiento sobre emprendimiento

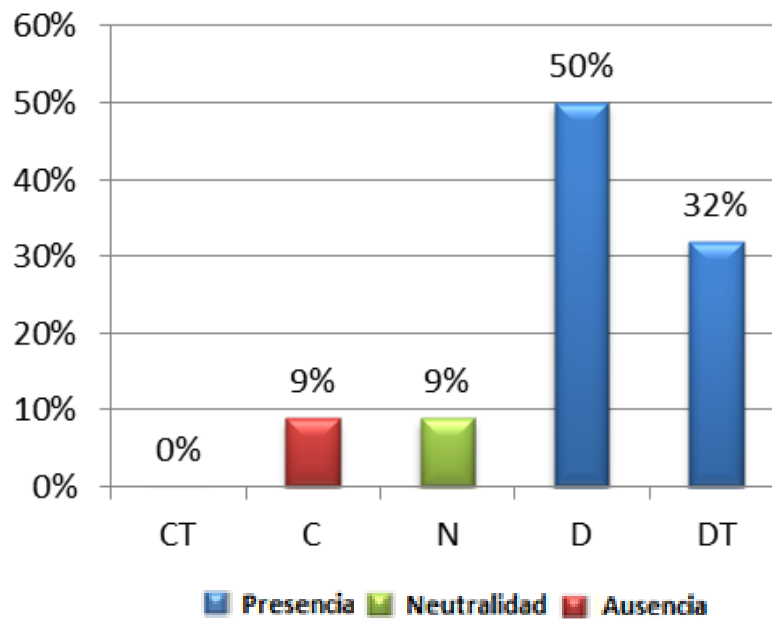
Respuesta	f	%
Concuerdo Totalmente	0	0
Concuerdo	2	9
Neutro	2	9
Discrepo	11	50
Discrepo Totalmente	7	32
Total	22	100

Fuente: Elaboración propia. Cuestionario 2011.

Gráfico N° 36

Resultado del conocimiento sobre emprendimiento

Pregunta 36



Fuente: Tabla N° 36.

La tabla N° 36 muestra que el 9% de los gestores de la UPT concuerdan que el emprendimiento no implica saber trabajar en equipo; un 9% se mantuvo neutral, 50% está en desacuerdo y 32% totalmente en desacuerdo.

El gráfico N° 36 muestra que existe conocimiento del emprendimiento en un 82% de los gestores encuestados.

37. Emprendimiento se caracteriza por la presencia de personas jóvenes con gran capacidad de realización.

Tabla N° 37

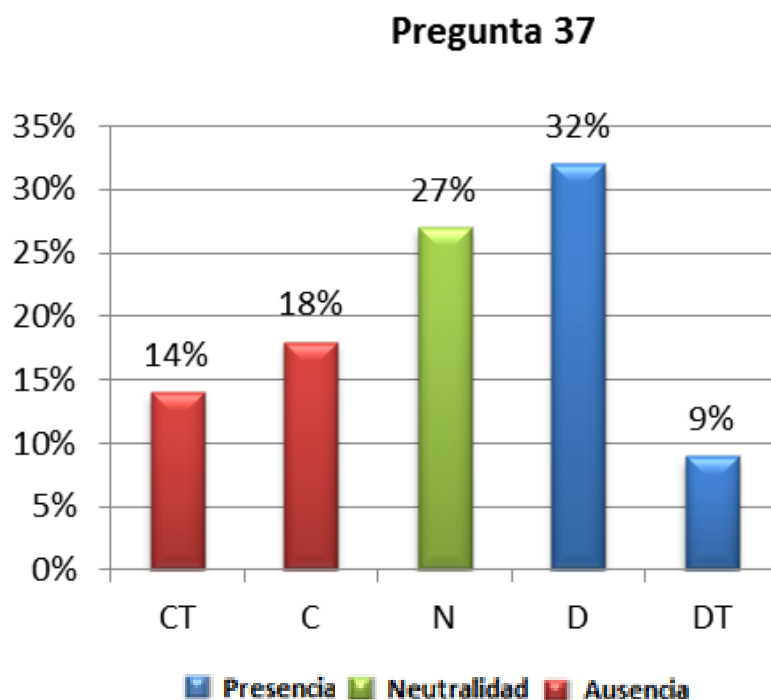
Resultado del conocimiento sobre emprendimiento

Respuesta	f	%
Concuerdo Totalmente	3	14
Concuerdo	4	18
Neutro	6	27
Discrepo	7	32
Discrepo Totalmente	2	9
Total	22	100

Fuente: Elaboración propia. Cuestionario 2011.

Gráfico N° 37

Resultado del conocimiento sobre emprendimiento



Fuente: Tabla N° 37.

La tabla N° 37 muestra que el 14% de los gestores de la UPT concuerdan totalmente; 18% concuerdan que el emprendimiento se caracteriza por la presencia de personas jóvenes con gran capacidad de realización; un 27% se mantuvo neutral; 32% está en desacuerdo y 9% en desacuerdo totalmente.

El gráfico N° 37 muestra que existe presencia de lo que significa emprendimiento en 41% de los gestores encuestados.

38. En el emprendimiento se busca responsabilidad, realización y resultados.

Tabla N° 38

Resultado del conocimiento sobre emprendimiento

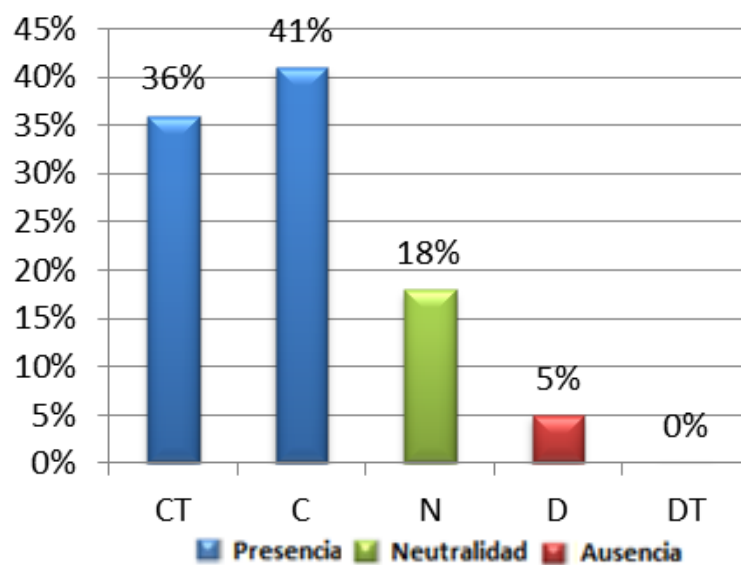
Respuesta	f	%
Concuerdo Totalmente	8	36
Concuerdo	9	41
Neutro	4	18
Discrepo	1	5
Discrepo Totalmente	0	0
Total	22	100

Fuente: Elaboración propia. Cuestionario 2011.

Gráfico N° 38

Resultado del conocimiento sobre emprendimiento

Pregunta 38



Fuente: Tabla N° 38.

La tabla N° 38 muestra que 36% de los gestores de la UPT concuerdan totalmente; 41% concuerdan que en el emprendimiento se busca responsabilidad, realización y resultados; un 18% se mantuvo neutral y 5% discrepan.

El gráfico N° 38 muestra que existe conocimiento sobre el emprendimiento en la gran mayoría, 77% de los gestores encuestados.

39. La práctica del emprendimiento está en la búsqueda de la satisfacción inmediata a través de grandes salarios.

Tabla N° 39

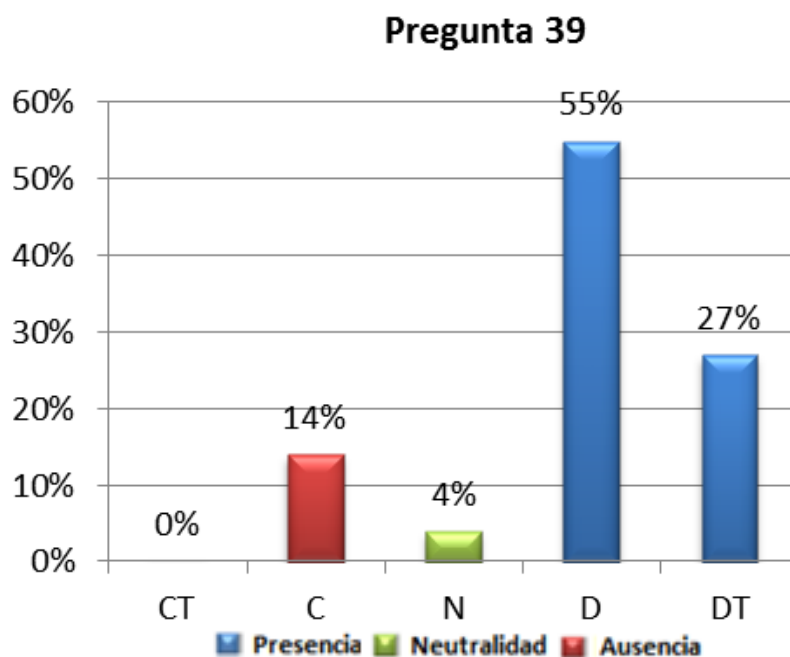
Resultado del conocimiento sobre emprendimiento

Respuesta	f	%
Concuerdo Totalmente	0	0
Concuerdo	3	14
Neutro	1	4
Discrepo	12	55
Discrepo Totalmente	6	27
Total	22	100

Fuente: Elaboración propia. Cuestionario 2011.

Gráfico N° 39

Resultado del conocimiento sobre emprendimiento



Fuente: Tabla N° 39.

La tabla N° 39 muestra que el 14% de los gestores de la UPT concuerdan que la práctica del emprendimiento está en la búsqueda de la satisfacción inmediata a través de grandes salarios; solo un 4% se mantuvo neutral, un 55% está en desacuerdo y 27% en desacuerdo total.

El gráfico N° 39 muestra que 82% de los gestores tienen conocimiento sobre el significado del emprendimiento.

40. El emprendimiento se caracteriza por el deseo de transformar una buena idea en negocio.

Tabla N° 40

Resultado del conocimiento sobre emprendimiento

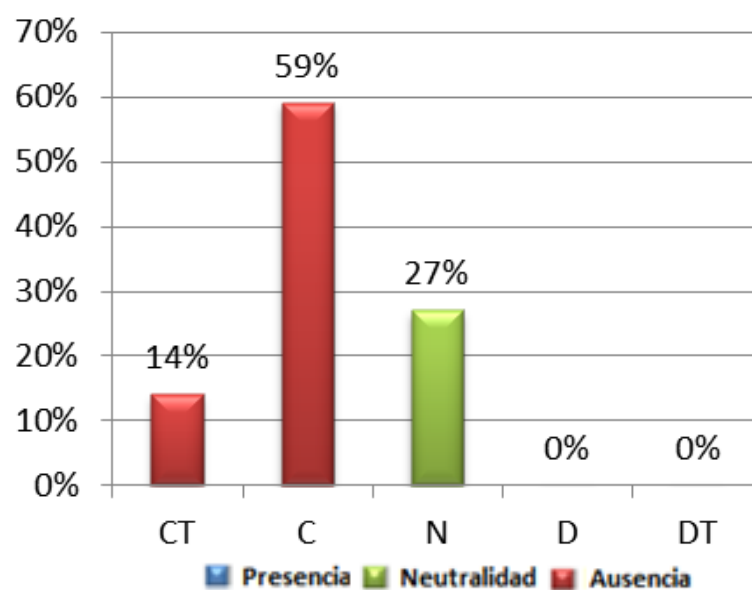
Respuesta	f	%
Concuerdo Totalmente	3	14
Concuerdo	13	59
Neutro	6	27
Discrepo	0	0
Discrepo Totalmente	0	0
Total	22	100

Fuente: Elaboración propia. Cuestionario 2011.

Gráfico N° 40

Resultado del conocimiento sobre emprendimiento

Pregunta 40



Fuente: Tabla N° 40.

La tabla N° 40 muestra que el 14% de los gestores de la UPT concuerdan totalmente; 59% concuerdan que el emprendimiento se caracteriza por el deseo de transformar una buena idea en negocio; un 27% se mantuvo neutral.

El gráfico N° 40 muestra que 73% de los gestores no tienen conocimiento sobre la característica del emprendimiento.

41. El emprendimiento implica contar con el capital inicial suficiente.

Tabla N° 41

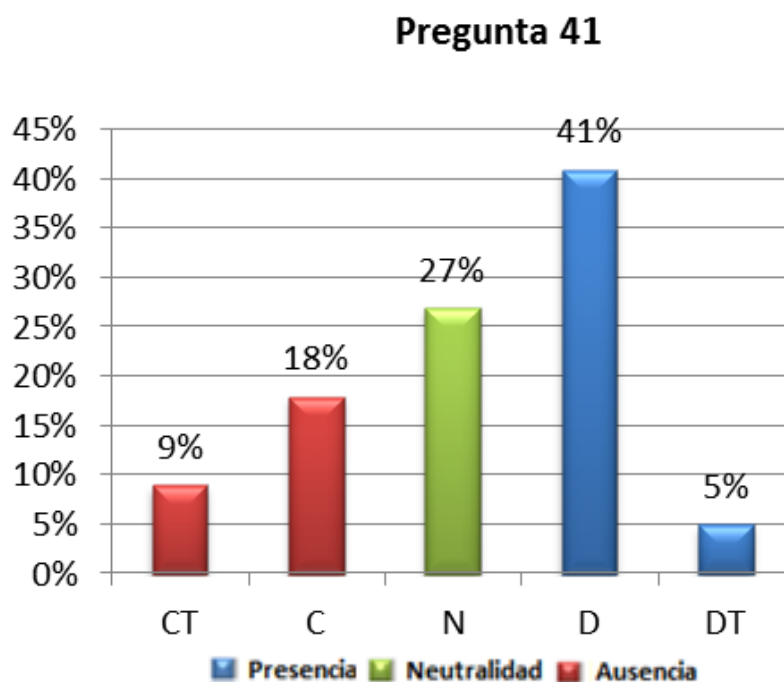
Resultado del conocimiento sobre emprendimiento

Respuesta	f	%
Concuerso Totalmente	2	9
Concuerso	4	18
Neutro	6	27
Discrepo	9	41
Discrepo Totalmente	1	5
Total	22	100

Fuente: Elaboración propia. Cuestionario 2011.

Gráfico N° 41

Resultado del conocimiento sobre emprendimiento



Fuente: Tabla N° 41.

La tabla N° 41 muestra que 27% de los gestores de la UPT concuerdan totalmente y concuerdan que el emprendimiento implica contar con el capital inicial suficiente; un 27% se mantuvo neutral; 41% están en desacuerdo y 5% totalmente en desacuerdo.

El gráfico N° 41 muestra que el 46% de los gestores encuestados sí conocen que el emprendimiento no implica contar con el capital inicial suficiente.

42. El emprendimiento en la gestión universitaria se traduce en lucro.

Tabla N° 42

Resultado del conocimiento sobre emprendimiento

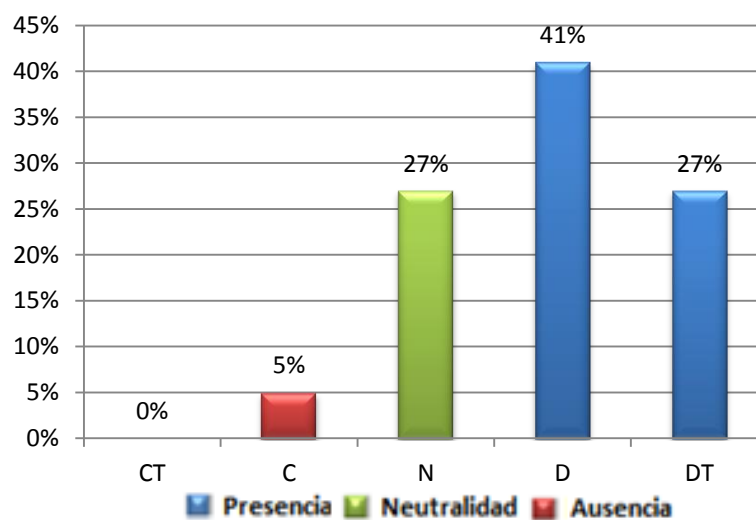
Respuesta	f	%
Concuerto Totalmente	0	0
Concuerto	1	5
Neutro	6	27
Discrepo	9	41
Discrepo Totalmente	6	27
Total	22	100

Fuente: Elaboración propia. Cuestionario 2011.

Gráfico N° 42

Resultado del conocimiento sobre emprendimiento

Pregunta 42



Fuente: Tabla N° 42.

La tabla N° 42 muestra que el 5% de los gestores concuerdan; 27% son neutrales respecto a esta característica de la gestión emprendedora; 41% discrepan y 27% discrepan totalmente.

El gráfico N° 42 muestra que el 68% de los gestores de la UPT si conocen las características de una gestión emprendedora.

43. La gestión emprendedora desarrolla proyectos que no presentan riesgos.

Tabla N° 43

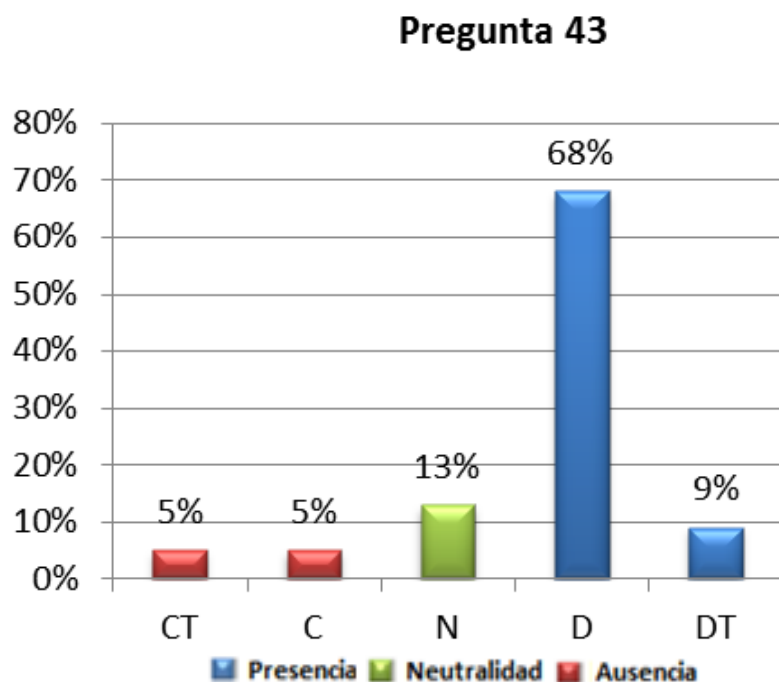
Resultado del conocimiento sobre emprendimiento

Respuesta	f	%
Concuero Totalmente	1	5
Concuero	1	5
Neutro	3	13
Discrepo	15	68
Discrepo Totalmente	2	9
Total	22	100

Fuente: Elaboración propia. Cuestionario 2011.

Gráfico N° 43

Resultado del conocimiento sobre emprendimiento



Fuente: Tabla N° 43.

La tabla N° 43 muestra que el 10% de los gestores de la UPT concuerdan totalmente y concuerdan que la gestión emprendedora desarrolla proyectos que no presentan riesgos; 13% son neutrales; 60% están en desacuerdo y 7% totalmente en desacuerdo.

El gráfico N° 43 muestra que el 77% de los gestores encuestados conocen las características de la gestión emprendedora.

44. La gestión emprendedora no requiere la participación efectiva de las personas.

Tabla N° 44

Resultado del conocimiento sobre emprendimiento

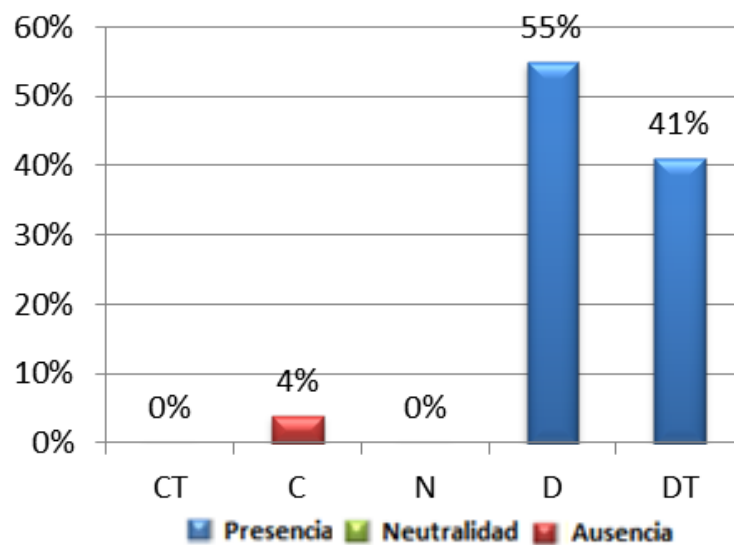
Respuesta	f	%
Concuerto Totalmente	0	0
Concuerto	1	4
Neutro	0	0
Discrepo	12	55
Discrepo Totalmente	9	41
Total	22	100

Fuente: Elaboración propia. Cuestionario 2011.

Gráfico N° 44

Resultado del conocimiento sobre emprendimiento

Pregunta 44



Fuente: Tabla N° 44.

La tabla N° 44 muestra que el 4% de los gestores concuerdan que la gestión emprendedora no requiere la participación efectiva de las personas; 96% de los gestores están en desacuerdo y totalmente en desacuerdo.

El gráfico N° 44 muestra que el 96% de los gestores de la UPT sí conocen las características de la gestión emprendedora.

- 45. La capacidad de delegar poder de decisión es una de las principales características de la gestión emprendedora.**

Tabla N° 45

Resultado del conocimiento sobre emprendimiento

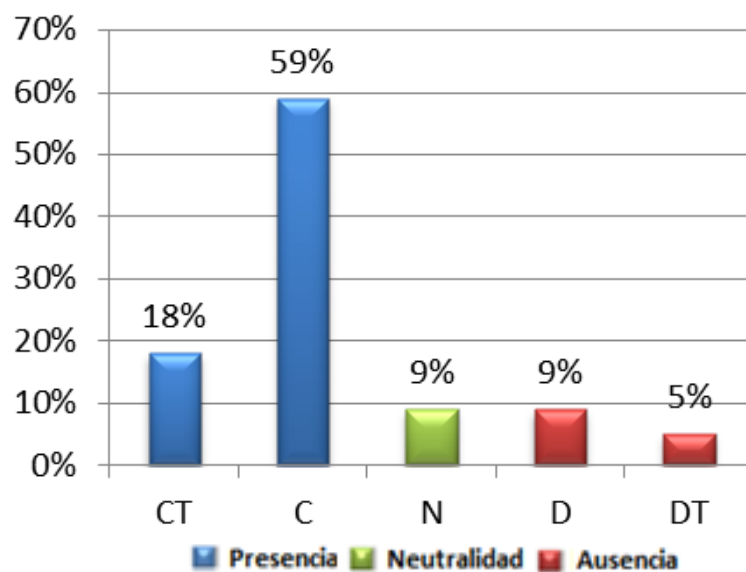
Respuesta	f	%
Concuerdo Totalmente	4	18
Concuerdo	13	59
Neutro	2	9
Discrepo	2	9
Discrepo Totalmente	1	5
Total	22	100

Fuente: Elaboración propia. Cuestionario 2011.

Gráfico N° 45

Resultado del conocimiento sobre emprendimiento

Pregunta 45



Fuente: Tabla N° 45.

La tabla N° 45 muestra que el 18% de los gestores de la UPT concuerdan totalmente; 59% concuerdan que la capacidad de delegar poder de decisión es una de las principales características de la gestión emprendedora; 9% son neutrales; 14% están en desacuerdo y totalmente en desacuerdo.

El gráfico N° 45 muestra que el 77% de los gestores encuestados sí conocen las características de la gestión emprendedora.

46. El emprendimiento en la gestión universitaria no se caracteriza en atender las necesidades del alumno.

Tabla N° 46

Resultado del conocimiento sobre emprendimiento

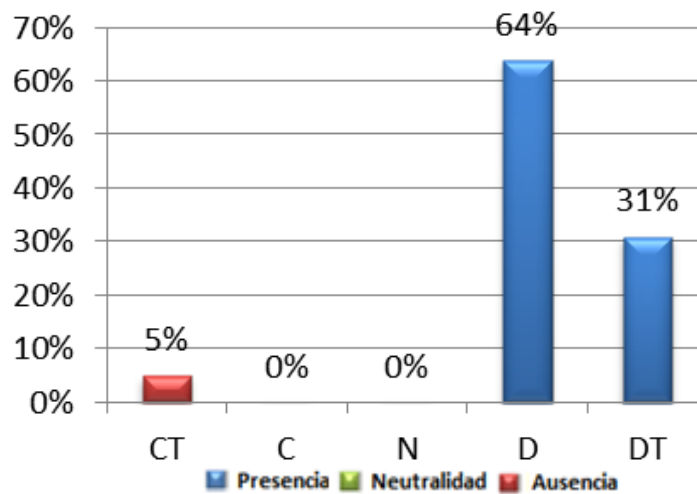
Respuesta	f	%
Concuerdo Totalmente	1	5
Concuerdo	0	0
Neutro	0	0
Discrepo	14	64
Discrepo Totalmente	7	31
Total	22	100

Fuente: Elaboración propia. Cuestionario 2011.

Gráfico N° 46

Resultado del conocimiento sobre emprendimiento

Pregunta 46



Fuente: Tabla N° 46.

La tabla N° 46 muestra que el 5% de los gestores de la UPT concuerdan totalmente que el emprendimiento en la gestión universitaria no se caracteriza en atender las necesidades del alumno; 64% están en desacuerdo y 31% totalmente en desacuerdo.

El gráfico N° 46 muestra que el 95% de los gestores encuestados sí conocen las características del emprendimiento en la gestión universitaria.

47. La gestión emprendedora caracteriza al alumno como producto.

Tabla N° 47

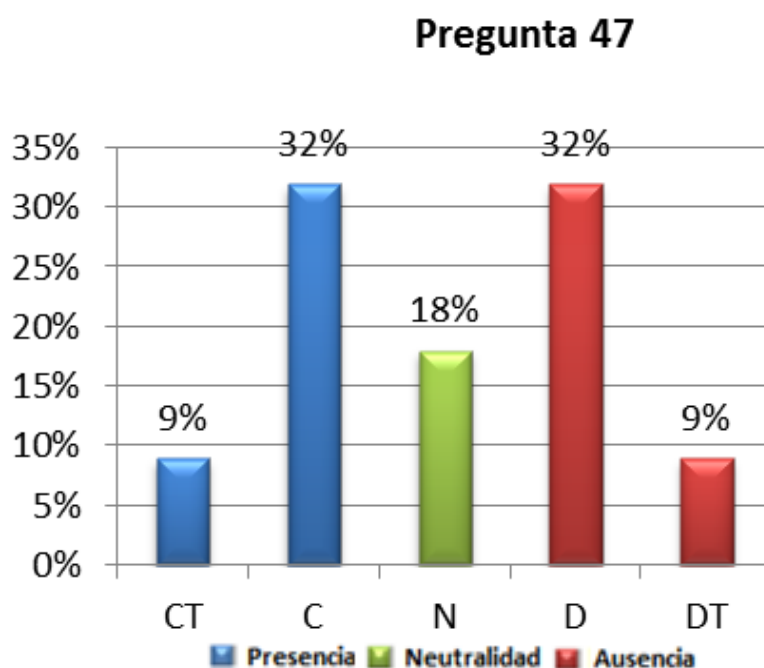
Resultado del conocimiento sobre emprendimiento

Respuesta	f	%
Concuerdo Totalmente	2	9
Concuerdo	7	32
Neutro	4	18
Discrepo	7	32
Discrepo Totalmente	2	9
Total	22	100

Fuente: Elaboración propia. Cuestionario 2011.

Gráfico N° 47

Resultado del conocimiento sobre emprendimiento



Fuente: Tabla N° 47.

La tabla N° 47 muestra que el 9% de los gestores de la UPT concuerdan totalmente; 32% concuerdan que la gestión emprendedora caracteriza al alumno como producto; 18% se mostraron neutrales, 32% están en desacuerdo y 9% totalmente en desacuerdo.

El gráfico N° 47 muestra que el 41% de los gestores encuestados si conocen las características de la gestión emprendedora.

48. La osadía en la búsqueda de socios no caracteriza una gestión emprendedora.

Tabla N° 48

Resultado del conocimiento sobre emprendimiento

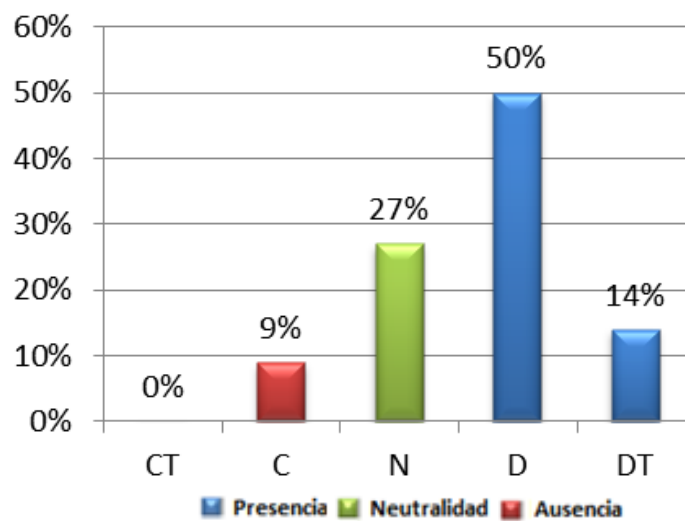
Respuesta	f	%
Concuero Totalmente	0	0
Concuero	2	9
Neutro	6	27
Discrepo	11	50
Discrepo Totalmente	3	14
Total	22	100

Fuente: Elaboración propia. Cuestionario 2011.

Gráfico N° 48

Resultado del conocimiento sobre emprendimiento

Pregunta 48



Fuente: Tabla N° 48.

La tabla N° 48 muestra que el 9% de los gestores de la UPT concuerdan que la osadía en la búsqueda de socios no caracteriza una gestión emprendedora; 27% se mostraron neutrales, 50% están en desacuerdo y 14% totalmente en desacuerdo.

El gráfico N° 48 muestra que el 64% de los gestores encuestados sí conocen las características de la gestión emprendedora.

49. El salón de clases lleno es indicador de la competencia de la gestión emprendedora.

Tabla N° 49

Resultado del conocimiento sobre emprendimiento

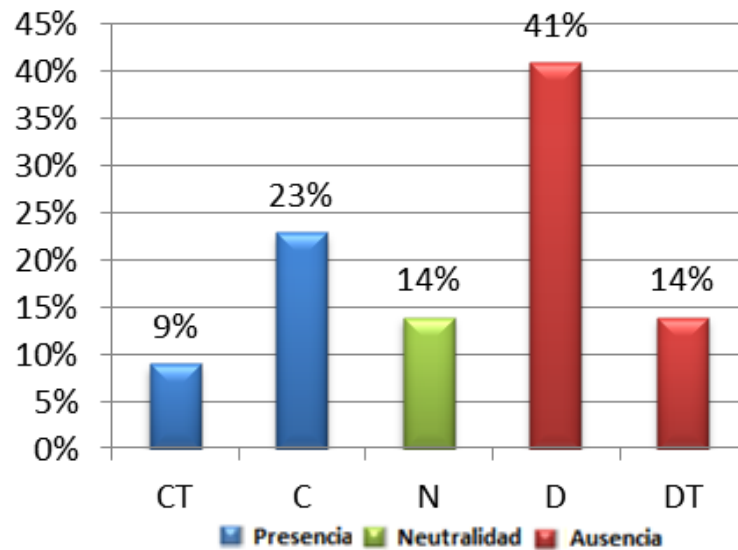
Respuesta	f	%
Conuerdo Totalmente	2	9
Conuerdo	5	23
Neutro	3	14
Discrepo	9	41
Discrepo Totalmente	3	14
Total	22	100

Fuente: Elaboración propia. Cuestionario 2011.

Gráfico N° 49

Resultado del conocimiento sobre emprendimiento

Pregunta 49



Fuente: Tabla N° 49.

La tabla N° 49 muestra que el 9% de los gestores de la UPT concuerdan totalmente; 23% concuerdan que el salón de clases lleno es indicador de la competencia de la gestión emprendedora; 14% se mostraron neutrales; 41% están en desacuerdo y 14% totalmente en desacuerdo.

El gráfico N° 49 muestra que el 55% de los gestores de la UPT no conocen las características de la gestión emprendedora.

50. El emprendimiento es uno de los más importantes ingredientes para la práctica de la gestión estratégica de la universidad.

Tabla N° 50

Resultado del conocimiento sobre emprendimiento

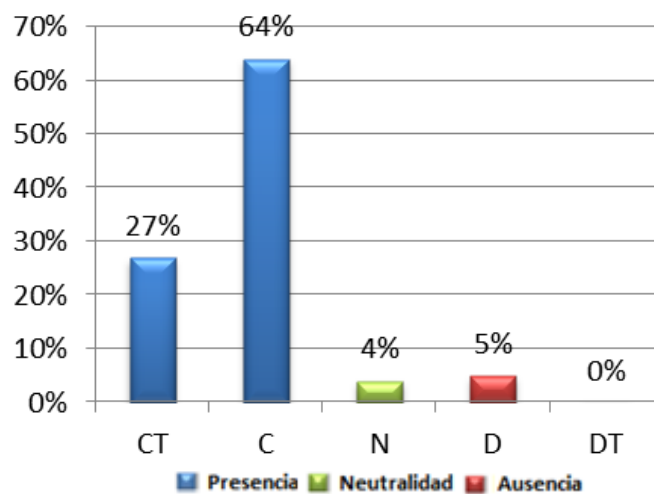
Respuesta	f	%
Concuerdo Totalmente	6	27
Concuerdo	14	64
Neutro	1	4
Discrepo	1	5
Discrepo Totalmente	0	0
Total	22	100

Fuente: Elaboración propia. Cuestionario 2011.

Gráfico N° 50

Resultado del conocimiento sobre emprendimiento

Pregunta 50



Fuente: Tabla N° 50.

La tabla N° 50 muestra que 27% de los gestores de la UPT concuerdan totalmente y 64% concuerdan que el emprendimiento es uno de los más importantes ingredientes para la práctica de la gestión estratégica de la universidad; 4% se mostraron neutrales y 5% discrepan.

El gráfico N° 50 muestra que el 91% de los gestores encuestados sí conocen las características de la gestión emprendedora.

51. La complejidad de la organización universitaria dificulta la práctica del emprendimiento.

Tabla N° 51

Resultado del conocimiento sobre emprendimiento

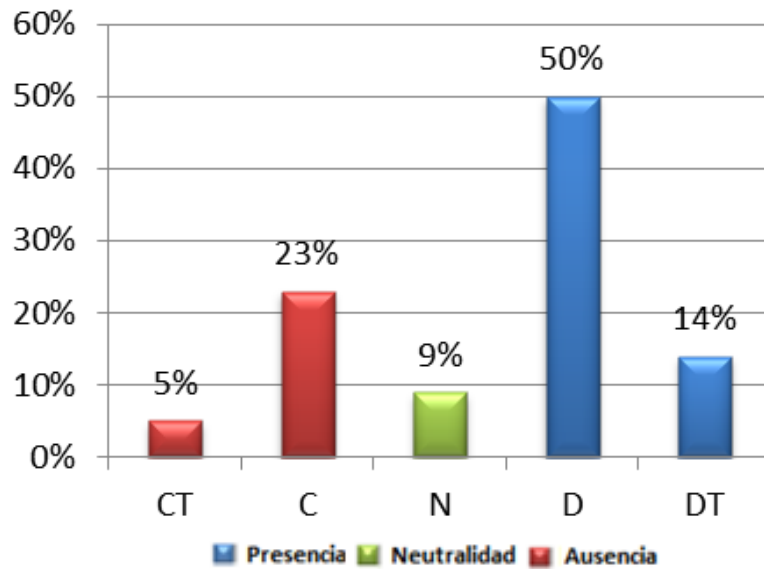
Respuesta	f	%
Conuerdo Totalmente	1	5
Conuerdo	5	23
Neutro	2	8
Discrepo	11	50
Discrepo Totalmente	3	14
Total	22	100

Fuente: Elaboración propia. Cuestionario 2011.

Gráfico N° 51

Resultado del conocimiento sobre emprendimiento

Pregunta 51



Fuente: Tabla N° 51.

La tabla N° 51 muestra que el 28% de los gestores de la UPT concuerdan totalmente y concuerdan que la complejidad de la organización universitaria dificulta la práctica del emprendimiento; 8% se mostraron neutrales, 50% discrepan y 14% discrepan totalmente.

El gráfico N° 51 muestra que el 64% de los gestores de la UPT sí conocen las características de la gestión emprendedora.

4.10 Conocimiento sobre planeamiento estratégico en los gestores de la UPT

Este segundo indicador incluyó los siguientes ítems de la encuesta: 20, 22, 23, 24 y 40. A continuación mostramos los resultados:

- 52. La gestión emprendedora de una institución superior se caracteriza por presentar un planeamiento racional orientado por resultados cuantitativos.**

Tabla N° 52

Resultado del conocimiento sobre planeamiento estratégico

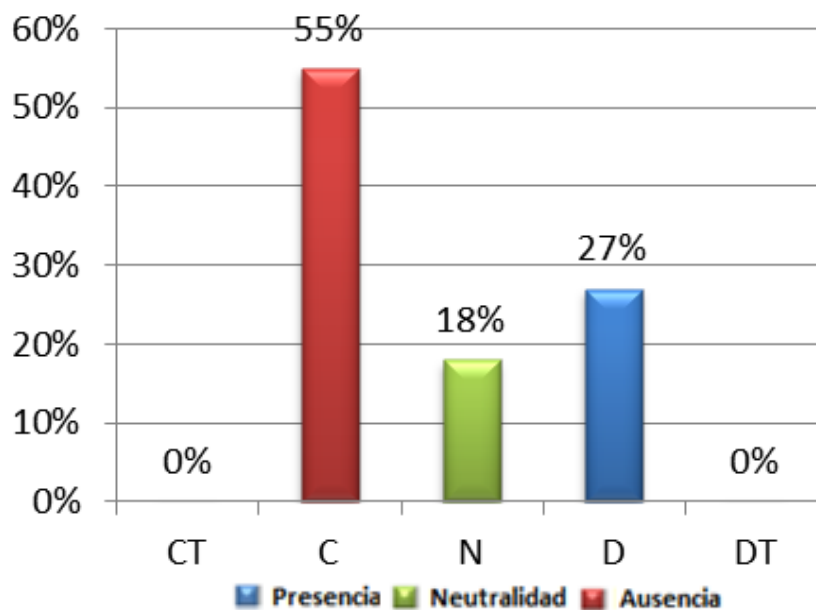
Respuesta	f	%
Conuerdo Totalmente	0	0
Conuerdo	12	55
Neutro	4	18
Discrepo	6	27
Discrepo Totalmente	0	0
Total	22	100

Fuente: Elaboración propia. Cuestionario 2011.

Gráfico N° 52

Resultado del conocimiento sobre planeamiento estratégico

Pregunta 52



Fuente: Tabla N° 52.

La tabla N° 52 muestra que el 55% de los gestores de la UPT concuerdan con esta característica de la gestión emprendedora de una institución superior; 18% son neutrales y 27% discrepan.

El gráfico N° 52 muestra que 55% de los gestores de la UPT no conocen las características de una gestión emprendedora.

53. La gestión emprendedora universitaria busca atender los cambios notables y rápidos del mercado.

Tabla N° 53

Resultado del conocimiento sobre planeamiento estratégico

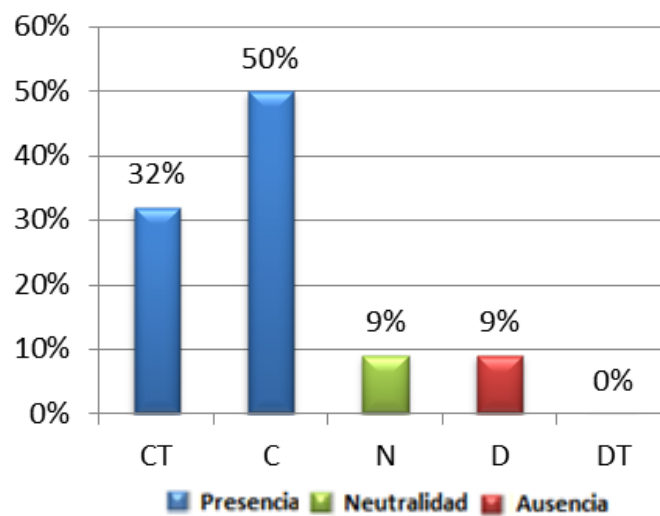
Respuesta	f	%
Concuerdo Totalmente	7	32
Concuerdo	11	50
Neutro	2	9
Discrepo	2	9
Discrepo Totalmente	0	0
Total	22	100

Fuente: Elaboración propia. Cuestionario 2011.

Gráfico N° 53

Resultado del conocimiento sobre planeamiento estratégico

Pregunta 53



Fuente: Tabla N° 53.

La tabla N° 53 muestra que el 82% de los gestores de la UPT concuerdan totalmente y concuerdan que la gestión emprendedora universitaria busca atender los cambios notables y rápidos del mercado; 9% son neutrales y 9% discrepan.

El gráfico N° 53 muestra que el 82% de los gestores encuestados, conocen el fin de una gestión emprendedora universitaria.

54. La gestión emprendedora universitaria está orientada a la competición por alumnos.

Tabla N° 54

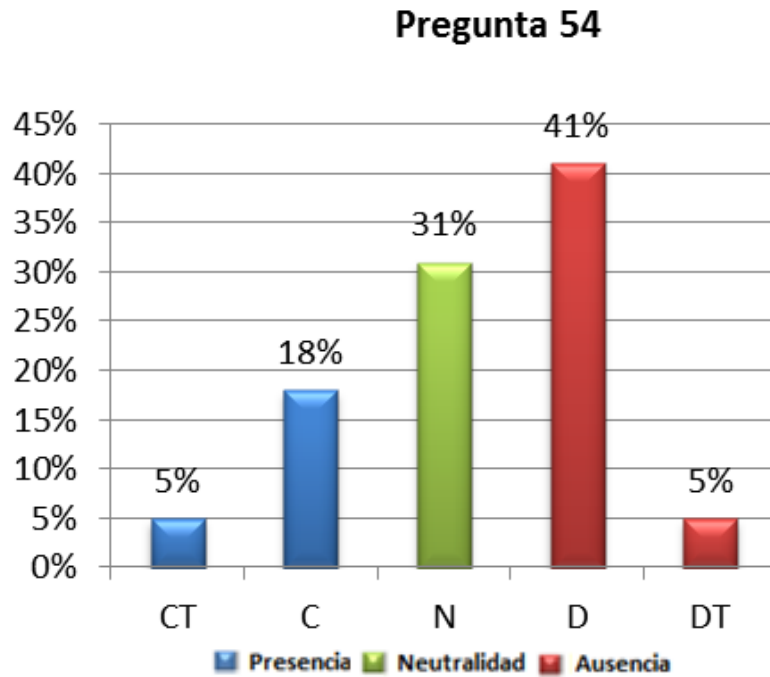
Resultado del conocimiento sobre planeamiento
estratégico

Respuesta	f	%
Conuerdo Totalmente	1	5
Conuerdo	4	18
Neutro	7	31
Discrepo	9	41
Discrepo Totalmente	1	5
Total	22	100

Fuente: Elaboración propia. Cuestionario 2011.

Gráfico N° 54

Resultado del conocimiento sobre planeamiento estratégico



Fuente: Tabla N° 54.

La tabla N° 54 muestra que el 23% de los gestores de la UPT concuerdan totalmente y concuerdan que la gestión emprendedora universitaria está orientada a la competición por alumnos; 31% son neutrales; 46% discrepan y discrepan totalmente.

El gráfico N° 54 muestra que el 46% de los gestores encuestados, no conocen el fin de una gestión emprendedora universitaria.

55. La gestión emprendedora se concentra en la evaluación de los competidores.

Tabla N° 55

Resultado del conocimiento sobre planeamiento estratégico

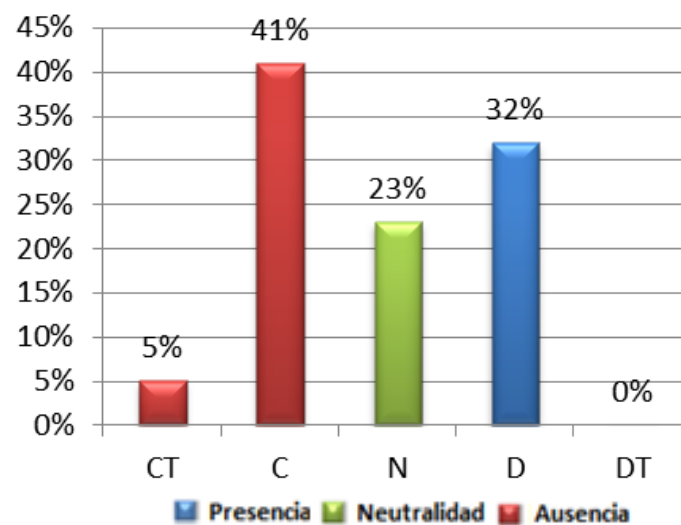
Respuesta	f	%
Concuerto Totalmente	1	5
Concuerto	9	41
Neutro	5	23
Discrepo	7	32
Discrepo Totalmente	0	0
Total	22	100

Fuente: Elaboración propia. Cuestionario 2011.

Gráfico N° 55

Resultado del conocimiento sobre planeamiento estratégico

Pregunta 55



Fuente: Tabla N° 55.

La tabla N° 55 muestra que el 46% de los gestores de la UPT concuerdan totalmente y concuerdan que la gestión emprendedora se concentra en la evaluación de los competidores; 23% son neutrales; 32% están en desacuerdo.

El gráfico N° 55 muestra que el 46% de los gestores de la UPT no conocen el fin de una gestión emprendedora.

56. El emprendimiento en la gestión universitaria consiste en la capacidad de atraer y retener alumnos.

Tabla N° 56

Resultado del conocimiento sobre planeamiento
estratégico

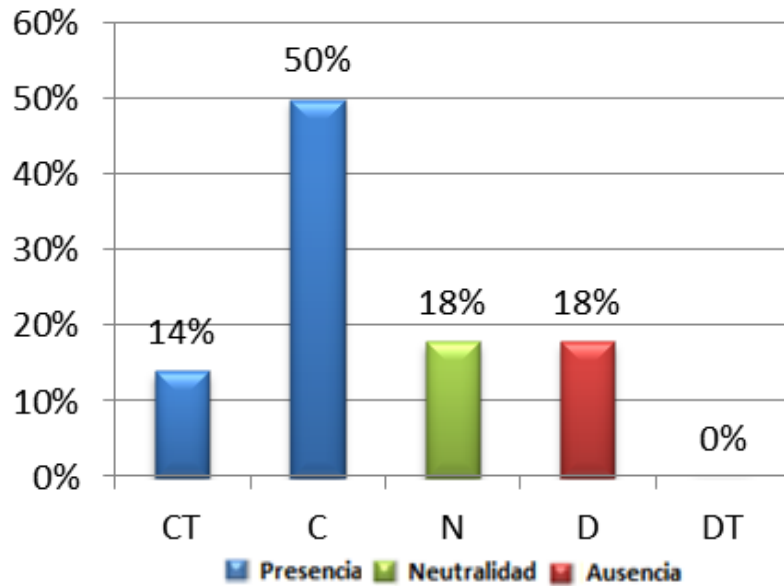
Respuesta	f	%
Conuerdo Totalmente	3	14
Conuerdo	11	50
Neutro	4	18
Discrepo	4	18
Discrepo Totalmente	0	0
Total	22	100

Fuente: Elaboración propia. Cuestionario 2011.

Gráfico N° 56

Resultado del conocimiento sobre planeamiento estratégico

Pregunta 56



Fuente: Tabla N° 56.

La tabla N° 56 muestra que el 14% de los gestores de la UPT concuerdan totalmente; 50% concuerdan que el emprendimiento en la gestión universitaria consiste en la capacidad de atraer y retener alumnos; 18% se mostraron neutrales y 18% discrepan.

El gráfico N° 56 muestra que el 64% de los gestores de la UPT sí conocen las características de la gestión emprendedora.

4.11 Presencia del perfil emprendedor en los gestores de la UPT

Este tercer indicador incluyó los ítems: 10-19.

57. Perfil emprendedor en los gestores de la UPT

Tabla N° 57

Resultado de la encuesta sobre el perfil emprendedor

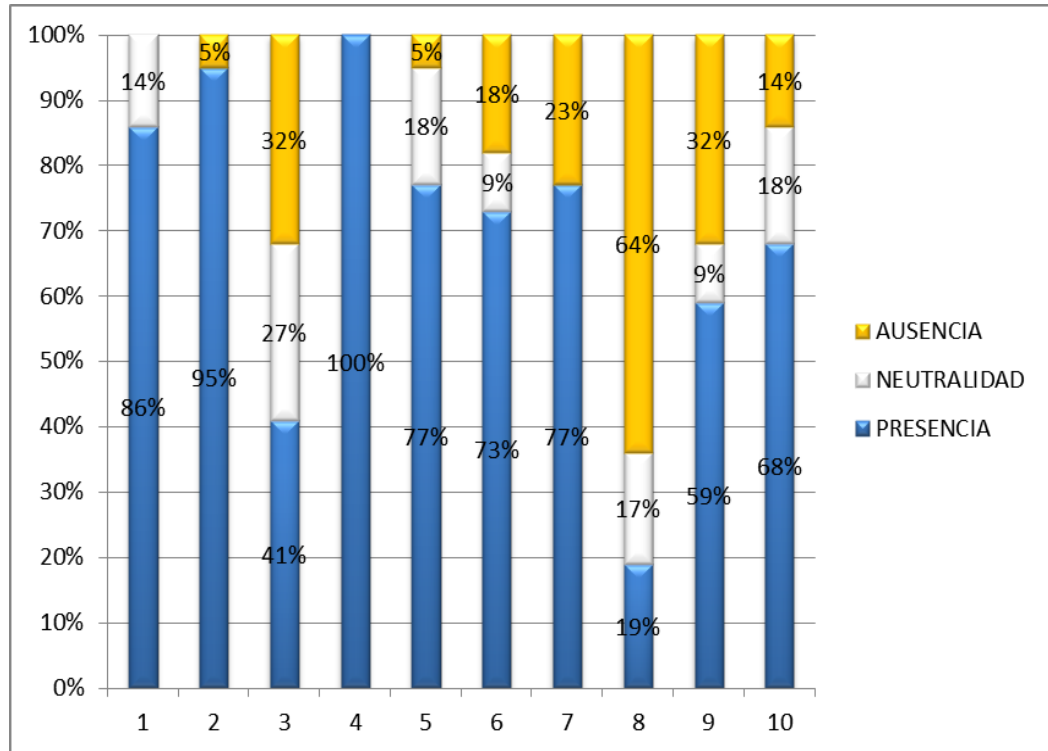
N° Pregunta	Respuesta (f / %)				
	CT	C	N	D	DT
1	6 (27)	13 (59)	3 (14)	0 (0)	0 (0)
2	8 (36)	13 (59)	0 (0)	1 (5)	0 (0)
3	2 (9)	7 (32)	6 (27)	7 (32)	0 (0)
4	6 (27)	16 (73)	0 (0)	0 (0)	0 (0)
5	2 (9)	15 (68)	4 (18)	1 (5)	0 (0)
6	0 (0)	4 (18)	2 (9)	10 (45)	6 (28)
7	1 (5)	4 (18)	0 (0)	10 (45)	7 (32)
8	1 (5)	3 (14)	4 (17)	11 (50)	3 (14)
9	0 (0)	7 (32)	2 (9)	11 (50)	2 (9)
10	6 (27)	9 (41)	4 (18)	3 (14)	0 (0)

Fuente: Elaboración propia. Cuestionario 2011.

CT=conuerdo totalmente, C=conuerdo, N=neutro, D=discrepo, DT=discrepo totalmente.

Gráfico N° 57

Resultado de la encuesta sobre el perfil emprendedor



Fuente: Tabla N° 57.

El primer enunciado sobre la presencia del perfil emprendedor fue: **El emprendedor está siempre dispuesto a poner la “mano en la masa” para que funcione un proyecto.**

La tabla N° 57 muestra que el 27% de los gestores de la UPT concuerdan totalmente y 59% concuerdan que el emprendedor está siempre dispuesto a poner la “mano en la masa” para que funcione un proyecto; 14% se mantuvieron neutrales.

El gráfico N° 57 muestra que el 86% de los gestores encuestados tienen conocimiento sobre el perfil emprendedor.

El segundo enunciado fue: **El emprendedor es capaz de analizar los problemas y persistir en la búsqueda de alternativas de solución.**

La tabla N° 57 muestra que 36% de los gestores de la UPT concuerdan totalmente; 59% concuerdan que el emprendedor es capaz de analizar los problemas y persistir en la búsqueda de alternativas de solución; 5% discrepan.

El gráfico N° 57 muestra que el 95% de los gestores encuestados presentan perfil emprendedor.

El tercer enunciado fue: **Cuando es necesario el emprendedor realiza el trabajo de otros para cumplir los plazos fijados.**

La tabla N° 57 muestra que el 9% de los gestores de la UPT concuerdan totalmente; 32% concuerdan que cuando es necesario el emprendedor realiza el trabajo de otros para cumplir los plazos fijados; 27% son neutrales y 32% discrepan.

El gráfico N° 57 muestra que 41% de los gestores de la UPT presentan perfil emprendedor.

El cuarto enunciado fue: **El emprendedor tiene la capacidad de identificar la mejor manera de hacer las cosas.**

La tabla N° 57 muestra que el 27% de los gestores de la UPT concuerdan totalmente; 73% concuerdan que el emprendedor tiene la capacidad de identificar la mejor manera de hacer las cosas.

El gráfico N° 57 muestra que el 100% de los gestores encuestados presentan perfil emprendedor.

El quinto enunciado fue: **El emprendedor asume y ejecuta tareas arriesgadas.**

La tabla N° 57 muestra que el 9% de los gestores de la UPT concuerdan totalmente; 68% concuerdan que el emprendedor asume y ejecuta tareas arriesgadas; 18% son neutrales y 5% están en desacuerdo.

El gráfico N° 57 muestra que 77% de los gestores de la UPT presentan perfil emprendedor.

El sexto enunciado fue: **La acción del emprendedor no incluye la búsqueda sistemática de informaciones.**

La tabla N° 57 muestra que el 18% de los gestores de la UPT concuerdan que la acción del emprendedor no incluye la búsqueda sistemática de informaciones; 9%

son neutrales, 45% están en desacuerdo y 28% totalmente en desacuerdo.

El gráfico N° 57 muestra que 73% de los gestores encuestados, sí presentan perfil emprendedor.

El séptimo enunciado fue: **No es parte de la tarea del emprendedor planear las actividades.**

La tabla N° 57 muestra que el 5% de los gestores de la UPT concuerdan totalmente; 18% concuerdan que no es parte de la tarea del emprendedor planear las actividades; 45% están en desacuerdo y 32% discrepan totalmente.

El gráfico N° 57 muestra que el 77% de los gestores encuestados, sí presentan perfil emprendedor.

El octavo enunciado fue: **Es necesario para el emprendedor contar con personas influyentes para alcanzar sus objetivos.**

La tabla N° 57 muestra que el 5% de los gestores de la UPT concuerdan totalmente y 14% concuerdan con esta característica del perfil emprendedor; 17% son neutrales, 50% están en desacuerdo y 14% totalmente en desacuerdo.

El gráfico N° 57 muestra que el 64% de los gestores encuestados, no presentan este perfil emprendedor.

El noveno enunciado fue: **Una de las cualidades del emprendedor es mantenerse firme e inflexible en relación a las decisiones tomadas.**

La tabla N° 57 muestra que el 32% de los gestores de la UPT concuerdan con esta característica del perfil emprendedor; 9% son neutrales; 50% están en desacuerdo y 9% totalmente en desacuerdo.

El gráfico N° 57 muestra que 59% de los gestores de la UPT sí presentan perfil emprendedor.

El último enunciado fue: **El emprendedor necesita establecer metas de largo plazo, específicas y claras.**

La tabla N° 57 muestra que el 27% de los gestores de la UPT concuerdan totalmente; 41% concuerdan que el emprendedor necesita establecer metas de largo plazo, específicas y claras; 18% son neutrales y 14% discrepan.

El gráfico N° 57 muestra que 68% de los gestores de la UPT sí presentan perfil emprendedor.

4.12 Infraestructura institucional

Este cuarto indicador incluyó los siguientes ítems: 29 y 38. También se detallan los emprendimientos o centros de producción de bienes y servicios de la UPT.

58. El uso de tecnología es uno de los factores clave para el éxito de la gestión emprendedora.

Tabla N° 58

Resultado de la encuesta sobre infraestructura institucional

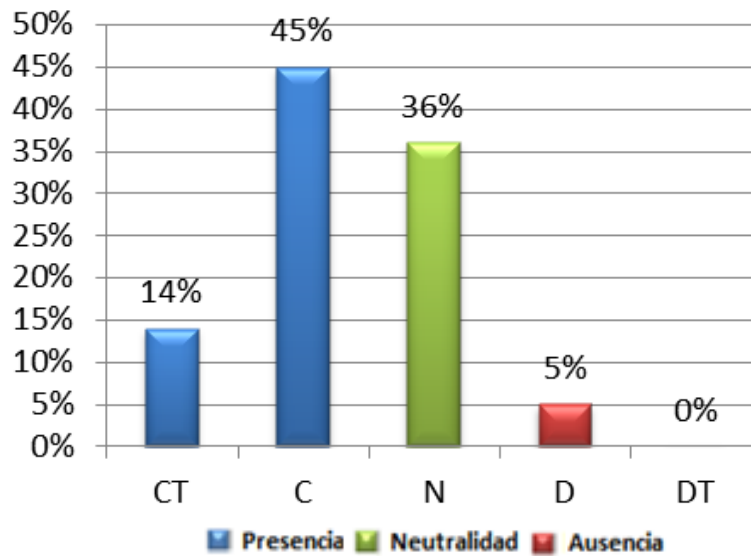
Respuesta	f	%
Concuerdo Totalmente	3	14
Concuerdo	10	45
Neutro	8	36
Discrepo	1	5
Discrepo Totalmente	0	0
Total	22	100

Fuente: Elaboración propia. Cuestionario 2011.

Gráfico N° 58

Resultado de la encuesta sobre infraestructura institucional

Pregunta 58



Fuente: Tabla N° 58.

La tabla N° 58 muestra que el 14% de los gestores de la UPT concuerdan totalmente; 45% concuerdan que el uso de tecnología es uno de los factores clave para el éxito de la gestión emprendedora; 36% son neutrales y 5% discrepan.

El gráfico N° 58 muestra que el 59% de los gestores encuestados sí conocen las características de la gestión emprendedora.

59. La calidad de las instalaciones físicas es un pre-requisito para una gestión universitaria emprendedora.

Tabla N° 59

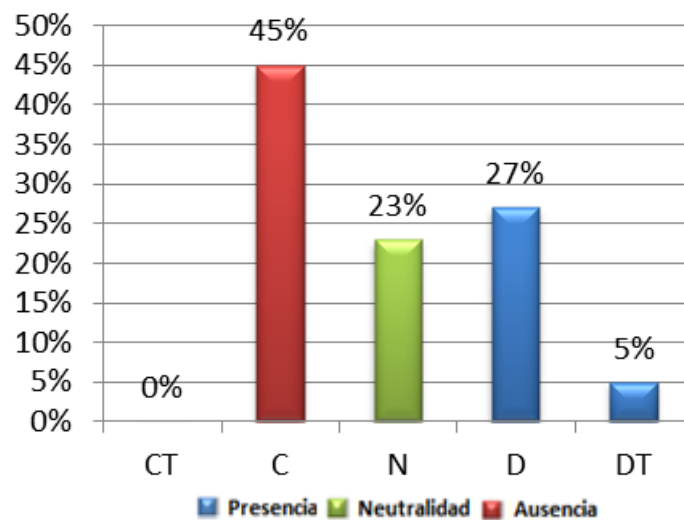
Resultado de la encuesta sobre infraestructura institucional

Respuesta	f	%
Concuerdo Totalmente	0	0
Concuerdo	10	45
Neutro	5	23
Discrepo	6	27
Discrepo Totalmente	1	5
Total	22	100

Fuente: Elaboración propia. Cuestionario 2011.

Gráfico N° 59

Pregunta 59



Fuente: Tabla N° 59.

La tabla N° 59 muestra que 45% de los gestores de la UPT concuerdan que la calidad de las instalaciones físicas es un pre-requisito para una gestión universitaria emprendedora; 23 son neutrales; 32% discrepan y discrepan totalmente.

El gráfico N° 59 muestra que el 45% de los gestores encuestados no conocen las características de la gestión emprendedora.

EMPRENDIMIENTOS EN LA UPT

Laboratorio de Análisis de Suelos

La Universidad Privada de Tacna cuenta con un Laboratorio Certificado de Análisis de Suelos desde 1989 y cuyos servicios se extienden por toda la zona sur del Perú.

Los servicios que ofrece el Laboratorio son: análisis de concreto, mecánica de suelos y pavimentos. Los clientes incluyen empresas privadas, municipalidades, gobiernos regionales y personas naturales. Los servicios de análisis de suelos se rigen según las Normas Técnicas Peruanas (NTP); el ASTM D2419 y AASHTO T176.

Panificadora UPT

La panificadora UPT se constituyó en octubre de 2009, la cual es un centro de producción a cargo de la Escuela

Profesional de Ingeniería Agroindustrial que tiene como visión independizarse y autoabastecerse a futuro.

La panificadora cuenta con moderna maquinaria, constituida por un horno modelo Max 1000, una cámara de fermentación marca NOVA, una amasadora sobadora marca NOVA, una batidora planetaria marca NOVA, una divisora de pedestal modelo 30M, implementos y dos mesas de trabajo todas elaboradas en acero inoxidable. La maquinaria moderna fue adquirida el 2010, según información de la memoria de este año.

Dentro de la gama de productos la Panificadora UPT ofrece: empanadas, pasteles dulces y salados, bocaditos, tortas especiales, panes y panetones.

Entre las metas alcanzadas el 2010 tenemos:

- La Panificadora UPT tuvo el privilegio de iniciar su producción con la campaña de panetones 2009, donde se obsequiaron en las canastas navideñas los panetones UPT.
- Para las bodas de plata de la UPT, en el mes de enero se elaboraron panes especiales con el logo de la UPT.
- Para fortalecer los vínculos laborales, la UPT agasaja mes a mes al personal que cumple años y es la panificadora quien se encarga de preparar las tortas de cumpleaños.
- En los diversos eventos que realiza la UPT, el área de relaciones públicas encarga a la panificadora productos como bocaditos, empanadas, tortas, etc.

- Para el día de la madre la panificadora UPT tuvo el honor de preparar tortas alusivas a la fecha, las cuales fueron sorteadas entre las madres trabajadoras.
- Para las bienvenidas de cachimbos también la panificadora brinda sus servicios ofreciendo empanadas que son degustadas por los alumnos.

La gran debilidad para los emprendimientos de la UPT y la UJCM es el marketing ya que los servicios que se ofrecen ni siquiera aparecen en el website de la Institución.

Centro de Emprendimiento, Innovación y Desarrollo

En la Facultad de Ciencias Empresariales (FACEM) se encuentra el Centro de Emprendimiento, Innovación y Desarrollo (CEID) creado en marzo de 2007, y que es una dependencia de la Oficina de Extensión Universitaria.

A continuación detallamos la misión y visión del CEID:

Nuestra Misión

El Centro de Emprendimiento de la UPT, es un espacio para generar y fortalecer la cultura de emprendimiento en nuestra comunidad, con el objetivo de fomentar las actividades que despierten y potencien el desarrollo del espíritu emprendedor, y a la vez buscar la formación de empresas lideradas por la comunidad UPT, con soporte en sus programas académicos, investigaciones y grupos de profundización.

Nuestra Visión

El Centro de Emprendimiento de la UPT, será la mejor herramienta para la creación de una cultura emprendedora y la generación de empresa al interior de la Universidad, apoyando el pensamiento emprendedor y brindando soporte continuo en la fase de pre incubación de proyectos empresariales, para convertir a la UPT en una institución líder en la formación de emprendedores que traigan un mejor futuro para la región y el país.

En el año 2010 el CEID realizó las siguientes actividades:

Nº	Actividad	Fecha
1	Paseo itinerante de BACKUS para los alumnos del 3er. Ciclo	abril
2	Conferencia sobre Oportunidades de la Interoceanica para productos agroindustriales de la Region Tacna , a cargo del Ing. Ruben Laquita	junio
3	Conferencia sobre Negocios Offshore con conferencista de empresa multinacional española Ing. Carlos Miranda Basauri	julio
4	Participacion en Congreso Internacional de Comercio Exterior en la ciudad de Arequipa	julio
5	Participacion en Congreso Internacional de Calidad en la Educacion Superior y VI Congreso Iberoamericano de Calidad en la Educacion	agosto
6	Debate de Candidatos a la Presidencia Regional	agosto
7	Apoyo en coordinacion de Debate de Candidatos a Municipalidad que organizo la FADE	agosto
8	Apoyo en coordinacion del CADE Universitario que organizo el REDO	setiembre
9	Conferencia sobre Retail en el mundo y los pasos de Plaza Vea en Tacna a cargo del Gerente de Marketing de Lima	setiembre

4.13 La enseñanza-aprendizaje del emprendedor

Este quinto indicador incluyó los ítems: 30, 31, 32 y 35. También se detallan los cursos sobre emprendimiento incluidos en el plan curricular hasta el 2010.

60. La reformulación de cursos no es una característica de la gestión emprendedora.

Tabla N° 60

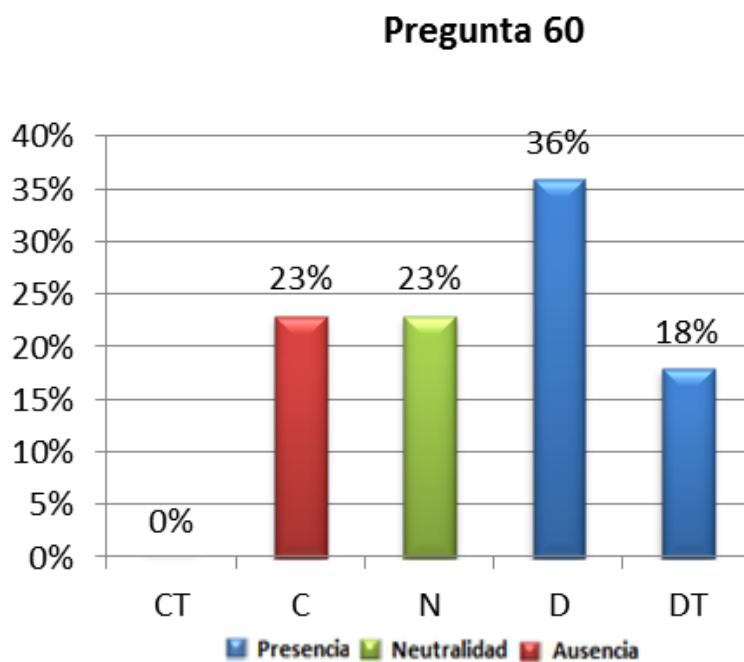
Resultado de la encuesta sobre la enseñanza-aprendizaje del emprendedor

Respuesta	f	%
Conuerdo Totalmente	0	0
Conuerdo	5	23
Neutro	5	23
Discrepo	8	36
Discrepo Totalmente	4	18
Total	22	100

Fuente: Elaboración propia. Cuestionario 2011.

Gráfico N° 60

Resultado de la encuesta sobre la enseñanza-
aprendizaje del emprendedor



Fuente: Tabla N° 60.

La tabla N° 60 muestra que el 23% de los gestores de la UPT concuerdan que la reformulación de cursos no es una característica de la gestión emprendedora; 23% son neutrales; 36% están en desacuerdo y 18% totalmente en desacuerdo.

El gráfico N° 60 muestra que el 54% de los gestores encuestados sí conocen las características de la gestión emprendedora.

61. La calificación de las personas es estratégica en la gestión emprendedora.

Tabla N° 61

Resultado de la encuesta sobre la enseñanza-aprendizaje del emprendedor

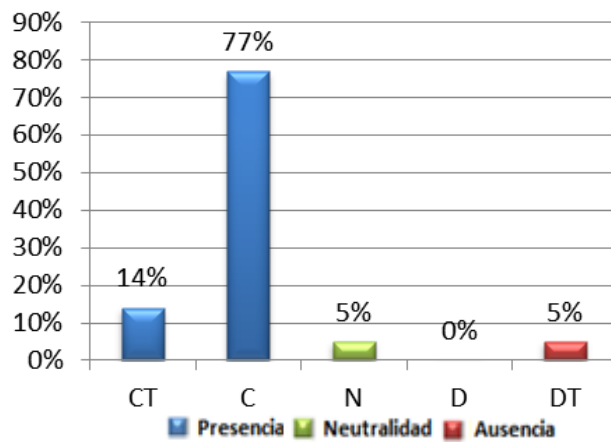
Respuesta	f	%
Concuerdo Totalmente	3	14
Concuerdo	17	77
Neutro	1	4
Discrepo	0	0
Discrepo Totalmente	1	5
Total	22	100

Fuente: Elaboración propia. Cuestionario 2011.

Gráfico N° 61

Resultado de la encuesta sobre la enseñanza-aprendizaje del emprendedor

Pregunta 61



Fuente: Tabla N° 61.

La tabla N° 61 muestra que el 14% de los gestores de la UPT concuerdan totalmente; 77% concuerdan que la calificación de las personas es estratégica en la gestión emprendedora; 4% son neutrales y 5% discrepan totalmente.

El gráfico N° 61 muestra que el 91% de los gestores encuestados sí conocen las características de la gestión emprendedora.

62. La gestión emprendedora permite la creación de nuevos cursos sin considerar los cambios del mercado.

Tabla N° 62

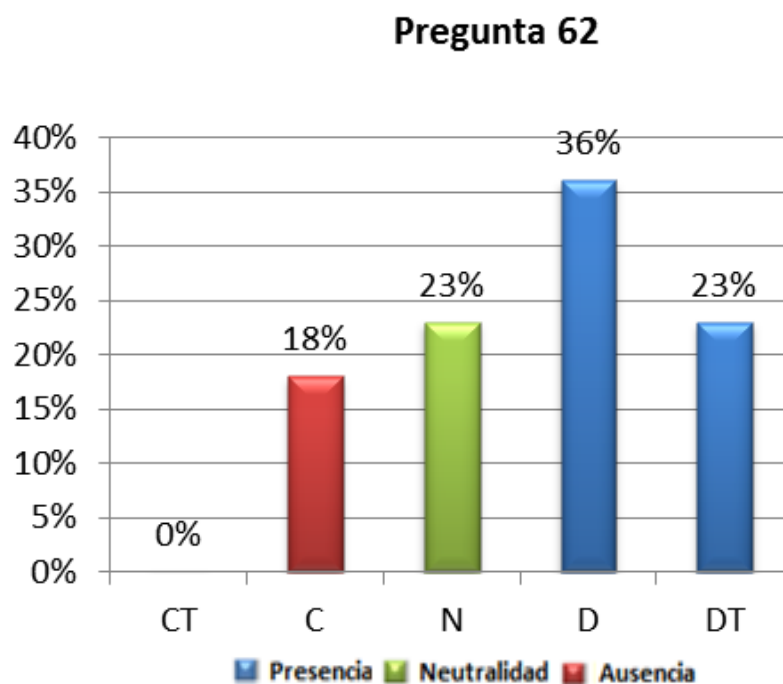
Resultado de la encuesta sobre la enseñanza-aprendizaje del emprendedor

Respuesta	f	%
Conuerdo Totalmente	0	0
Conuerdo	4	18
Neutro	5	23
Discrepo	8	36
Discrepo Totalmente	5	23
Total	22	100

Fuente: Elaboración propia. Cuestionario 2011.

Gráfico N° 62

Resultado de la encuesta sobre la enseñanza-aprendizaje del emprendedor



Fuente: Tabla N° 62.

La tabla N° 62 muestra que el 18% de los gestores de la UPT concuerdan que la gestión emprendedora permite la creación de nuevos cursos sin considerar los cambios del mercado; 23% se mostraron neutrales; 36% están en desacuerdo y 23% totalmente en desacuerdo.

El gráfico N° 62 muestra que el 59% de los gestores encuestados sí conocen las características de la gestión emprendedora.

63. La implantación de proyectos innovadores en el área de enseñanza no es prioridad en la gestión emprendedora.

Tabla N° 63

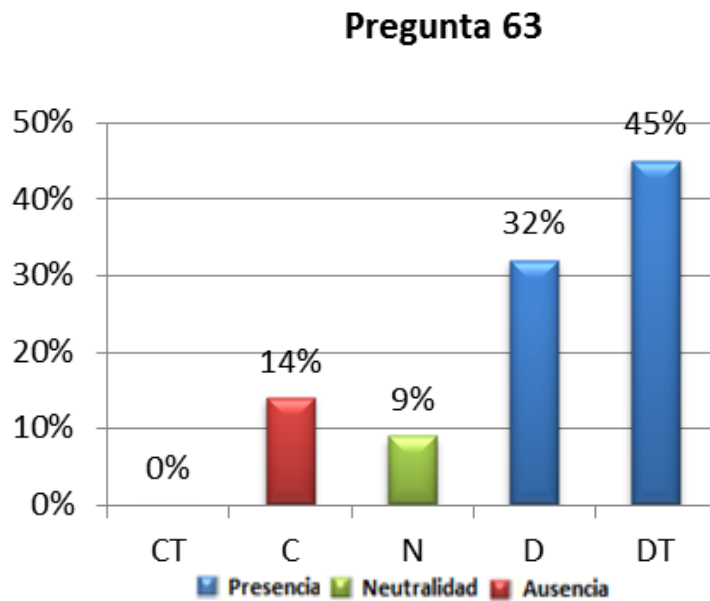
Resultado de la encuesta sobre la enseñanza-
aprendizaje del emprendedor

Respuesta	f	%
Concuerdo Totalmente	0	0
Concuerdo	3	14
Neutro	2	9
Discrepo	7	32
Discrepo Totalmente	10	45
Total	22	100

Fuente: Elaboración propia. Cuestionario 2011.

Gráfico N° 63

Resultado de la encuesta sobre la enseñanza-
aprendizaje del emprendedor



Fuente: Tabla N° 63.

La tabla N° 63 muestra que el 14% de los gestores de la UPT concuerdan que la implantación de proyectos innovadores en el área de enseñanza no es prioridad en la gestión emprendedora; 9% se mostraron neutrales; 32% están en desacuerdo y 45% totalmente en desacuerdo.

El gráfico N° 63 muestra que el 77% de los gestores encuestados sí conocen las características de la gestión emprendedora.

Cursos sobre emprendimiento en la UPT

Según el plan curricular hasta el 2010, los cursos sobre emprendimiento dictados en las distintas carreras profesionales de la UPT son:

Carrera Profesional de Ing. Comercial

Liderazgo Empresarial (VII semestre).

Taller de emprendimiento (VIII semestre).

Carrera Profesional de Administración Turístico Hotelera

Taller de emprendimiento (VIII semestre).

Carrera Profesional de Negocios Internacionales

Creatividad e Innovación (II semestre).

Taller de Emprendimiento I (VI semestre).

Taller de emprendimiento II (VII semestre).

Carrera Profesional de Economía y Microfinanzas

Creatividad e Innovación (II semestre).

Liderazgo Empresarial (III semestre).

Taller de Emprendimiento I (VI semestre).

Taller de emprendimiento II (VII semestre).

Carrera Profesional de Ingeniería de la Producción y Administración

Liderazgo Empresarial (II semestre).

Taller de Emprendimiento I (VI semestre).

Taller de emprendimiento II (VII semestre).

4.14 Recursos económicos

Este sexto indicador incluyó el ítem N° 25 de la encuesta y también se detallan los recursos económicos asignados a los emprendimientos.

64. La preocupación y la integración de los recursos internos es de importancia en la gestión emprendedora.

Tabla N° 64

Resultado de la encuesta sobre recursos económicos

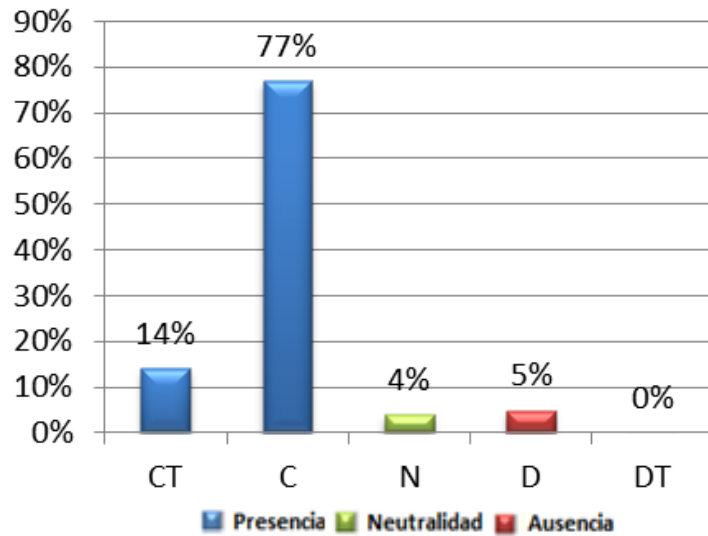
Respuesta	f	%
Concuero Totalmente	3	14
Concuero	17	77
Neutro	1	4
Discrepo	1	5
Discrepo Totalmente	0	0
Total	22	100

Fuente: Elaboración propia. Cuestionario 2011.

Gráfico N° 64

Resultado de la encuesta sobre recursos económicos

Pregunta 64



Fuente: Tabla N° 64.

La tabla N° 64 muestra que el 91% de los gestores de la UPT concuerdan totalmente y concuerdan que la preocupación y la integración de los recursos internos es de importancia en la gestión emprendedora; 4% son neutrales y 5% están en desacuerdo.

El gráfico N° 64 muestra que el 91% de los gestores encuestados, conocen la importancia de la gestión emprendedora.

Recursos económicos asignados al Laboratorio de Análisis de Suelos y Panadería UPT

Según el Oficio N° 225-2012-UPT/OPLA del 15 de junio de 2012, la Oficina de Planificación informa que la UPT asignó un monto global de operación a la Facultad de Ingeniería el año 2010, donde pertenecen el laboratorio de análisis de suelos y la panadería, de S/ 315,009.00.

Si bien, el Laboratorio de Análisis de Suelos y la Panadería llevan algunos años en funcionamiento, el marketing es deficiente, situación que se observa en el website institucional donde no existe una página designada para conocer los servicios que prestan cada uno de los emprendimientos.

Cabe señalar que en la actualidad la panadería es un emprendimiento que ya no es dirigido por la Facultad de Ingeniería, sino más bien por instancias superiores de la Universidad.

4.15 Prueba de significación de los resultados

De la hipótesis general:

1. Formulación de la hipótesis estadística

H_0 : En la Universidad Privada de Tacna el nivel de emprendimiento en la gestión universitaria es menor o igual que en la Universidad Privada José Carlos Mariátegui de Moquegua.

H_a : En la Universidad Privada de Tacna el nivel de emprendimiento en la gestión universitaria es mayor que en la Universidad Privada José Carlos Mariátegui de Moquegua.

2. Estadístico de prueba

El estadístico de prueba utilizado para probar la hipótesis estadística es la “Prueba T Student para medias independientes” con un Nivel de significancia:

$$\alpha = 0.05$$

Los resultados son los siguientes:

Estadísticos de grupo

Universidad	N	Media	Desviación típ.	Error típ. de la media
Puntaje UPT	22	148,1364	10,02993	2,13839
UJCM	15	135,9333	12,48122	3,22264

Prueba de muestras independientes

		Prueba de Levene para la igualdad de varianzas		Prueba T para la igualdad de medias						
		F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	Error tip. de la diferencia	95% Intervalo de confianza para la diferencia	
									Inferior	Superior
Puntaje	Se han asumido varianzas iguales	2,169	,150	3,290	35	,002	12,20303	3,70866	4,67405	19,73201
	No se han asumido varianzas iguales			3,155	25,719	,004	12,20303	3,86757	4,24889	20,15717

3. Decisión

Como la $t_c = 3.29$ es mayor al valor de la $t_c = 1.69$, entonces se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, con un nivel de significancia del 5%, se afirma que en la Universidad Privada de Tacna el nivel de emprendimiento en la gestión universitaria es mayor que en la Universidad José Carlos Mariátegui de Moquegua.

De la primera hipótesis específica:

1. Formulación de la hipótesis estadística

H_0 : No existe diferencia en el conocimiento sobre emprendimiento y planeamiento entre los gestores de Universidad José Carlos Mariátegui de Moquegua y los gestores de la Universidad Privada de Tacna.

H_a : Existe diferencia significativa en el conocimiento sobre emprendimiento y planeamiento entre los gestores de la Universidad José Carlos Mariátegui de Moquegua y los gestores de la Universidad Privada de Tacna.

2. Estadístico de prueba

El estadístico de prueba utilizado para probar la hipótesis estadística es la “Prueba T Student para medias independientes”, con un Nivel de significancia: $\alpha = 0.05$.

Los resultados son los siguientes:

Estadísticos de grupo

Universidad	N	Media	Desviación típ.	Error típ. de la media
H1 UPT	22	106,4091	7,48115	1,59499
UJCM	15	96,4000	9,63476	2,48768

Prueba de muestras independientes

	Prueba de Levene para la igualdad de varianzas		Prueba T para la igualdad de medias						
	F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	Error típ. de la diferencia	95% Intervalo de confianza para la diferencia	
								Inferior	Superior
H1 Se han asumido varianzas iguales	2,349	,134	3,555	35	,001	10,00909	2,81573	4,29286	15,72532
No se han asumido varianzas iguales			3,387	25,054	,002	10,00909	2,95509	3,92363	16,09455

3. Decisión

Como la $t_c = 3.555$ es mayor al valor de la $t_c = 1.69$ (la Sig. Bilateral es menor al 0.05), entonces se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, con un nivel de significancia del 5%, podemos afirmar que existe diferencia significativa en el conocimiento sobre emprendimiento y planeamiento entre los gestores de la Universidad José Carlos Mariátegui y de la Universidad Privada de Tacna.

De la segunda hipótesis específica:

1. Formulación de la hipótesis estadística

H_0 : No existe diferencia del perfil emprendedor entre los gestores de la Universidad José Carlos Mariátegui y los gestores de la Universidad Privada de Tacna.

H_a : Existe diferencia significativa del perfil emprendedor entre los gestores de la Universidad José Carlos Mariátegui y los gestores de la Universidad Privada de Tacna.

Los resultados del SPSS son los siguientes:

Estadísticos de grupo

Universidad	N	Media	Desviación típ.	Error típ. de la media
H2 UPT	22	36,9545	3,12406	,66605
UJCM	15	35,0000	2,59119	,66904

Prueba de muestras independientes

		Prueba de Levene para la igualdad de varianzas		Prueba T para la igualdad de medias						
		F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	Error típ. de la diferencia	95% Intervalo de confianza para la diferencia	
									Inferior	Superior
H2	Se han asumido varianzas iguales	,071	,791	1,997	35	,054	1,95455	,97862	-,03215	3,94124
	No se han asumido varianzas iguales			2,070	33,539	,046	1,95455	,94406	,03502	3,87407

2. Decisión

Como la $t_c = 1.997$ es mayor al valor de la $t_t = 1.69$, entonces se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, con un nivel de significancia al 5%, se concluye que existe diferencia del perfil emprendedor entre los gestores de la Universidad José Carlos Mariátegui y los gestores de la Universidad Privada de Tacna.

De la tercera hipótesis específica:

1. Formulación de la hipótesis estadística

H_0 : No existe diferencia en el conocimiento sobre la infraestructura, la enseñanza-aprendizaje y los recursos económicos en los gestores de la Universidad José Carlos Mariátegui y los gestores de la Universidad Privada de Tacna.

H_a : Existe diferencia significativa en el conocimiento sobre la infraestructura, la enseñanza-aprendizaje y los recursos económicos asignados a los emprendimientos en los gestores de la Universidad José Carlos Mariátegui y los gestores de la Universidad Privada de Tacna.

Los resultados del SPSS son los siguientes:

Estadísticos de grupo

	Universidad	N	Media	Desviación típ.	Error típ. de la media
H3	UPT	22	25,7727	2,82728	,60278
	UJCM	15	23,0000	3,18479	,82231

Prueba de muestras independientes

		Prueba de Levene para la igualdad de varianzas		Prueba T para la igualdad de medias						
		F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	Error típ. de la diferencia	95% Intervalo de confianza para la diferencia	
									Inferior	Superior
H3	Se han asumido varianzas iguales	,130	,721	2,783	35	,009	2,77273	,99631	,75011	4,79535
	No se han asumido varianzas iguales			2,719	27,747	,011	2,77273	1,01957	,68336	4,86209

2. Decisión

Como la $t_c = 2.783$ es mayor al valor de la $t_c = 1.69$ (Sig. Bilateral es menor al 0.05), entonces se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, con un nivel de significancia al 5%, se concluye que existe diferencia significativa en el conocimiento sobre la infraestructura, la enseñanza-aprendizaje y los recursos económicos asignados a los emprendimientos en los gestores de la Universidad José Carlos Mariátegui y los gestores de la Universidad Privada de Tacna.

CAPÍTULO V

DISCUSIÓN

Conocimiento sobre emprendimiento

La primera parte de la encuesta busca determinar cuánto conocen sobre emprendimiento los gestores de la Universidad José Carlos Mariátegui (UJCM) y los gestores de la Universidad Privada de Tacna (UPT). Para ello se hicieron 19 preguntas.

El primer enunciado fue si el emprendimiento significa desarrollar nuevas y diferentes maneras de hacer las cosas. El gráfico N° 01 muestra que el 100% de los gestores de la UJCM estuvieron de acuerdo con esta afirmación. Igualmente, el gráfico N° 33 muestra que el 91% de los gestores de la UPT conocen lo que significa el emprendimiento. En ambos casos existe presencia del conocimiento sobre emprendimiento. En otro estudio, Meyer *et al.* (2009) encontraron que la mayoría de los gestores de la UniFAE Centro Universitário de Paraná-Brasil (53,3%) está familiarizado con el concepto de emprendimiento.

Al respecto del significado de emprendimiento, Dolabela (2003) menciona que el término “emprendimiento” tiene connotación práctica, y también implica actitudes e ideas. Enfatiza que el emprendimiento significa hacer cosas nuevas, o desarrollar maneras nuevas y diferentes de hacer las cosas.

Dolabela (2003) también menciona que las investigaciones apuntan a que el emprendedor es un ser social, producto del

medio donde vive. O sea, si una persona vive en un ambiente donde ser emprendedor es algo positivo, éste tendrá motivación para desarrollar maneras nuevas y diferentes de hacer las cosas. Schumpeter (1997) menciona que los emprendedores no acumulan ningún tipo de bien, no crean medios de producción, pero sí emplean los medios de producción existentes, de manera diferente, más apropiada y más ventajosa. Los emprendedores implantan nuevas combinaciones y dejan de ser emprendedores en el momento que paran de innovar.

El segundo enunciado de la encuesta fue si el emprendimiento no sólo significa la capacidad de abrir un nuevo negocio. El gráfico N° 02 muestra que el 80% de los gestores de la UJCM concuerdan totalmente o concuerdan con esta afirmación, hecho que muestra su conocimiento sobre emprendimiento. Igualmente, el gráfico N° 34 muestra que el 82% de los gestores de la UPT conocen el significado de emprendimiento. En otro estudio, Arns da Rocha (2006) encontró que el 100% de los gestores de la UniFAE Centro Universitário de Paraná-Brasil conocen que el emprendimiento no sólo significa la capacidad de abrir un nuevo negocio.

El emprendimiento como tal abarca, además de la creación de empresas: la generación de auto-empleo (trabajador autónomo); emprendimiento comunitario; intra-emprendimiento (o empleado emprendedor); políticas públicas (políticas gubernamentales para el sector). Según Dolabela (2003) los emprendedores pueden ser voluntarios (que tienen motivación para emprender) o involuntarios (que son forzados a emprender por motivos ajenos a su voluntad: desempleados, inmigrantes, etc). Según Timmons (1994), “el Emprendimiento es una revolución

silenciosa, que será para el siglo 21 más de lo que fue la revolución industrial para el siglo 20”.

Drucker (1987) relaciona la capacidad de ser innovador con el emprendimiento, siendo la innovación el instrumento específico de los emprendedores, el medio por el cual los emprendedores exploran el cambio como una oportunidad para un negocio o un servicio diferente.

Según Serida *et al.* (2010) en el Reporte del *Global Entrepreneurship Monitor (GEM): Perú 2009*, mencionan que ser emprendedor es un proceso que considera a las personas como emprendedoras desde el momento en el que comprometen recursos para poner en marcha un negocio (*o abrir un nuevo negocio*) del cual tienen la expectativa de ser propietarias (**emprendedores nacientes**); es decir, desde cuando se dedican a la búsqueda de equipos o local, a la organización de un grupo de trabajo, a la elaboración de un plan de actividades, etc. El proceso continúa con los emprendedores que ya tienen y dirigen un nuevo negocio y han pagado salarios por más de tres meses, pero menos de 42 meses (**emprendedores de negocios nuevos**); finalmente, se identifica a las personas que poseen y dirigen un negocio que ha estado en operación por más de 42 meses (**emprendedores establecidos**).

El tercer enunciado de la encuesta fue si el emprendimiento presupone actuar asumiendo riesgos calculados. El gráfico N° 03 muestra que existe presencia de lo que es el emprendimiento en un 80% de los gestores de la UJCM al concordar totalmente o concordar con esta afirmación. Igualmente, el gráfico N° 35 muestra que existe presencia de lo que es el emprendimiento en

87% de los gestores de la UPT. En otro estudio, Arns da Rocha (2006) encontró que el 86,7% de los gestores de la UniFAE Centro Universitário de Paraná-Brasil concuerdan totalmente o concuerdan que el emprendimiento presupone actuar asumiendo riesgos calculados.

Drucker (1987) considera emprendedor aquel que asume riesgos, pero no diferente de cualquier otra persona que está envuelta en actividades económicas. También comenta que la esencia del emprendimiento está en saber lidiar con las incertezas y que cualquier individuo que tenga al frente una decisión importante a ser tomada puede comportarse de forma emprendedora, desde que conoce de conceptos y teorías dando soporte a sus actos. Para este autor, emprender es una iniciativa arriesgada para las personas que no saben lo que están haciendo, o que no poseen método.

Para Dolabela (2003) el emprendedor no es un aventurero, asume riesgos calculados, minimiza los riesgos, intenta influenciar a la suerte. La aversión al riesgo puede ser un factor determinante en la transición del emprendimiento potencial (o latente) a uno efectivo (Kihlstrom and Laffont, 1979).

Según Serida *et al.* (2010) en el GEM: Perú 2009 una educación emprendedora en el nivel postsecundario busca promover masivamente gente independiente, generadora de riqueza, creadora y dispuesta a asumir riesgos y, sobre todo, lograr nuevos empresarios, desafiantes y tolerantes a la incertidumbre extrema en que se mueven ahora los negocios. En este sentido se debe reconocer que las **universidades** (más que los centros de estudios superiores) están orientadas a educar bajo el

modelo de competencias y han recogido la importancia de la educación emprendedora en su contenido curricular.

El cuarto enunciado de la encuesta fue si el emprendimiento no implica saber trabajar en equipo. El gráfico N° 04 muestra que existe ausencia de lo que significa emprendimiento en un 47% de los gestores de la UJCM. Contrariamente, el gráfico N° 36 muestra que existe presencia de lo que significa emprendimiento en un 82% de los gestores de la UPT. Igualmente, Arns da Rocha (2006) encontró que el 86,6% de los gestores de la UniFAE Centro Universitário de Paraná-Brasil sí conocen el significado de emprendimiento.

Según Dolabela (2003) el emprendedor es comparado a un “líder de banda”, que da libertad a todos los músicos, extrayendo de ellos lo mejor que tienen; consiguiendo transformar el conjunto en algo armónico, siguiendo una partitura, un objetivo. Drucker (1987) enfatiza que los emprendedores buscan trabajar con personas y unidades que hagan lo mejor de forma diferente, buscan, también obtener retroalimentación (*feedback*) constante de los resultados frente a las expectativas y mantener un control para mensurar el éxito o los fracasos de sus iniciativas.

El emprendedor individual produce una receta que le permite solamente “ganar la vida”. Es difícil tener un negocio de alto potencial, solo. Los emprendedores de éxito construyen un equipo. Dolabela (2003) enfatiza que 100% de nada es nada y los emprendedores trabajan para aumentar el bolo, en vez de tirar la mayor parte de él.

En una encuesta hecha por el GEM, en el 2009 a expertos peruanos acerca de las medidas necesarias para promover la actividad emprendedora en el Perú, estos opinan que debe incentivarse el trabajo en equipo y la negociación ganar-ganar, de modo que en el futuro las personas tengan mejor actitud hacia los esquemas de trabajo asociativo y se puedan beneficiar de los modelos de cadenas productivas y/o redes empresariales (Serida *et al.* 2010).

El quinto enunciado de la encuesta fue si el emprendimiento se caracteriza por la presencia de personas jóvenes con gran capacidad de realización. El gráfico N° 05 muestra que existe ausencia de lo que significa emprendimiento en 66% de los gestores de la UJCM. Contrariamente, el gráfico N° 37 muestra que existe presencia regular de lo que significa emprendimiento en 41% de los gestores de la UPT. Igualmente, Arns da Rocha (2006) encontró que el 86,6% de los gestores de la UniFAE Centro Universitario de Paraná conocen esta característica del emprendimiento.

Para ser emprendedor no existe edad. Los emprendedores de éxito, enfatiza Dolabela (2003) tienen una media de 35 años, pero hay numerosos ejemplos de emprendedores con más de 60 años. Lo importante es saber cómo (*know-how*), experiencia y relaciones.

El sexto enunciado de la encuesta fue si en el emprendimiento se busca responsabilidad, realización y resultados. El gráfico N° 06 muestra que la gran mayoría, 86% de los gestores de la UJCM conoce el significado de emprendimiento. Igualmente, el gráfico N° 38 muestra que existe conocimiento de lo que

significa el emprendimiento en 77% de los gestores de la UPT. Igualmente, Arns da Rocha (2006) encontró que el 80% de los gestores de la UniFAE Centro Universitário de Paraná-Brasil conocen el significado del emprendimiento.

McClelland (1962) realizó una investigación mundial sobre las características emprendedoras y concluyó que las personas bien exitosas materialmente eran aquellas que poseían como motivación principal la “búsqueda de la **realización** y el éxito” y, por esto, desarrollaban comportamientos que las llevaban al éxito.

Para Pinchot III (1989) los emprendedores superan los errores y fracasos y tienden a confiar en sus talentos y en las perspectivas de los negocios. No admiten estar vencidos y ven el fracaso como un atraso temporario con el cual se debe aprender y lidiar, se ven como **responsables** de sus propios destinos.

De acuerdo con Lezana (1999) los emprendedores pueden ser individuos que innovan, identifican y crean oportunidades de negocios, montan y coordinan nuevas combinaciones de recursos, para extraer los mejores **resultados** de sus innovaciones en un medio incierto. En fin, el emprendedor está orientado para resultados, para el futuro y para el largo plazo.

El sétimo enunciado de la encuesta fue si la práctica del emprendimiento está en la búsqueda de la satisfacción inmediata a través de grandes salarios. El gráfico N° 07 muestra que más de la mitad de los gestores, 54% de la UJCM, no tienen conocimiento sobre el significado del emprendimiento. Contrariamente, el gráfico N° 39 muestra que 82% de los

gestores de la UPT sí tienen conocimiento sobre el significado del emprendimiento. Igualmente, Arns da Rocha (2006) encontró que el 93% de los gestores de la UniFAE Centro Universitario de Paraná sí tienen conocimiento sobre lo que significa el emprendimiento.

Los emprendedores de éxito buscan construir empresas donde puedan tener ganancia de capital a largo plazo. Según Dolabela (2003) los emprendedores no buscan satisfacción inmediata de grandes salarios y “atavíos”; busca, sí la realización personal, control de sus propios destinos y realización de sus sueños. El dinero es visto como una herramienta.

El octavo enunciado de la encuesta fue si el emprendimiento se caracteriza por el deseo de transformar una buena idea en negocio. El gráfico N° 08 muestra que más de la mitad de los gestores, 74% de la UJCM, no tienen conocimiento sobre el significado del emprendimiento. Igualmente, el gráfico N° 40 muestra que el 73% de los gestores de la UPT no tienen conocimiento sobre el significado del emprendimiento. Igualmente, Arns da Rocha (2006) encontró que el 73% de los gestores de la UniFAE Centro Universitario de Paraná no tienen conocimiento sobre el significado del emprendimiento.

Muchas son las personas que tienen el **deseo** de abrir un negocio, mas pocas son aquéllas que lo hacen, que se atreven. Estos son los emprendedores. Dolabela (2003) resalta que no saber distinguir una idea de una oportunidad es una de las grandes causas del fracaso. La confusión entre idea y oportunidad es muy común entre los emprendedores iniciantes. Identificar y agarrar una oportunidad. Es por excelencia, la gran

virtud del emprendedor de éxito, enfatiza el mismo autor. Atrás de una oportunidad siempre existe una idea, pero solamente un estudio de viabilidad, que puede ser hecho a través de un Plan de Negocios, indicará su potencial de transformarse en un buen negocio. En fin, lo más observado es que hay mayor cantidad de ideas que buenas oportunidades de negocios.

El noveno enunciado dice que el emprendimiento implica contar con el capital inicial suficiente. El gráfico N° 09 muestra que el 40% de los gestores de la UJCM sí presentan conocimiento sobre el significado de emprendimiento. Igualmente, el gráfico N° 41 muestra que el 46% de los gestores de la UPT sí conocen que el emprendimiento no implica contar con el capital inicial suficiente. Igualmente, Arns da Rocha (2006) encontró que el 53,3% de los gestores de la UniFAE Centro Universitário de Paraná sí presentan conocimiento sobre este significado del emprendimiento.

Como destaca Dolabela (2003) si existe talento y el emprendedor tiene las características necesarias, el dinero vendrá. No siempre el emprendedor que tiene dinero va a tener éxito. El dinero es uno de los ingredientes menos importantes. El dinero es para el emprendedor lo que el pincel y la tinta son para el pintor: herramientas inertes que, en las manos correctas, pueden crear maravillas.

Después de haber hecho algunos millones de dólares, el verdadero emprendedor irá a trabajar incesantemente en una nueva visión para construir otra empresa. Algunos dicen que si un emprendedor tiene el capital inicial suficiente, no puede perder la chance. Pero, lo opuesto es frecuentemente verdad,

esto es, mucho dinero en el principio puede crear euforia y el “síndrome del niño engreído” (Dolabela, 2003).

El décimo enunciado dice que el emprendimiento en la gestión universitaria se traduce en lucro. El gráfico N° 10 muestra que sólo el 40% de los gestores de la UJCM discrepan totalmente o discrepan de esta afirmación, demostrando que conocen las características de una gestión emprendedora. Igualmente, el gráfico N° 42 muestra que el 68% de los gestores de la UPT sí conocen las características de una gestión emprendedora. Igualmente, Arns da Rocha (2006) encontró que el 57% de los gestores de la UniFAE Centro Universitário de Paraná sí conocen las características de una gestión emprendedora universitaria.

Es necesario que la empresa busque el lucro y el retorno económico, entretanto el desequilibrio está en direccionar rígidamente todo el modelo, sistemas internos, funciones e interacciones a este único propósito, sin considerar aspectos y resultados cualitativos y otras variables del sistema; lo que se propone es considerar el lucro como un medio y resultante de una actuación sistémica compatible y saludable y no como un fin en sí mismo, enfatiza Bernardi (2003).

En un ambiente *clásico* los objetivos del negocio son direccionados al lucro y eficiencia y en un ambiente *emprendedor* está direccionado al potencial de lucros futuros, enfatiza Bernardi (2003).

El décimo primer enunciado dice que la gestión emprendedora desarrolla proyectos que no presentan riesgos. El gráfico N° 11

muestra que solo el 40% de los gestores de la UJCM conocen las características de la gestión emprendedora. Igualmente, el gráfico N° 43 muestra que el 77% de los gestores de la UPT conocen las características de la gestión emprendedora. Igualmente, Arns da Rocha (2006) encontró que el 86,7% de los gestores de la UniFAE Centro Universitario de Paraná sí conocen las características de la gestión emprendedora.

Correr riesgos está fuertemente relacionado al emprendedor en el ambiente de las IES. Los emprendedores de éxito gustan de desafíos, corren riesgos calculados y generalmente ven la posibilidad de fracaso como elemento motivador.

El décimo segundo enunciado dice que la gestión emprendedora no requiere la participación efectiva de las personas. El gráfico N° 12 muestra que sólo el 47% de los gestores de la UJCM conocen las características de la gestión emprendedora. Igualmente, el gráfico N° 44 muestra que el 96% de los gestores de la UPT sí conocen las características de la gestión emprendedora. Igualmente, Arns da Rocha (2006) encontró que el 100% de los gestores de la UniFAE Centro Universitario de Paraná sí conocen las características de la gestión emprendedora.

Para que las actividades académicas y administrativas de una IES sean exitosas, es fundamental la participación de las personas directamente involucradas en el proceso, siendo que ellas son las responsables de las acciones en la institución, afirma Meyer (2003). Sin personas comprometidas es imposible viabilizar los cambios exigidos por el nuevo contexto. En un

ambiente *clásico* existe poca participación de los integrantes en cambio en un ambiente *emprendedor* existe mayor participación.

El décimo tercer enunciado dice que la capacidad de delegar poder de decisión es una de las principales características de la gestión emprendedora. El gráfico N° 13 muestra que el 80% de los gestores de la UJCM conocen las características de la gestión emprendedora. Igualmente, el gráfico N° 45 muestra que el 77% de los gestores de la UPT sí conocen las características de la gestión emprendedora. Igualmente, Arns da Rocha (2006) encontró que el 73,3% de los gestores de la UniFAE Centro Universitario de Paraná sí conocen las características de la gestión emprendedora.

A medida que el negocio crece, la complejidad y el número de problemas aumentan, geométricamente, y el emprendedor necesita comprender y asumir sus limitaciones. Como afirma Bernardi (2003) delegar no es abdicar de la autoridad y la responsabilidad, sino es organizar adecuadamente las actividades que puedan ser perfectamente ejecutadas por colaboradores, obviamente con el control del proceso.

Según Meyer (2003) una de las principales habilidades a ser practicadas por los administradores universitarios es la capacidad de delegar competencia y capacidad de decisión y acción.

El décimo cuarto enunciado dice que el emprendimiento en la gestión universitaria no se caracteriza en atender las necesidades del alumno. El gráfico N° 14 muestra que sólo el 54% de los gestores de la UJCM conocen las características del

emprendimiento en la gestión universitaria. Igualmente, el gráfico N° 46 muestra que la gran mayoría de los gestores de la UPT (95%) sí conocen las características del emprendimiento en la gestión universitaria. Igualmente, Arns da Rocha (2006) encontró que el 93% de los gestores de la UniFAE Centro Universitário de Paraná sí conocen esta característica de la gestión emprendedora.

Es necesario arriesgar, innovar y buscar la necesidad real del alumno. Es necesario el estudio y registro del número de horas que el alumno permanece en un website, nivel de frecuencia de visitas de un website; interés de visitar el campus, entre otras, para comprender el proceso de atraer alumnos. El emprendimiento en la gestión universitaria atiende las necesidades del alumno.

El décimo quinto enunciado dice que la gestión emprendedora caracteriza al alumno como producto. El gráfico N° 15 muestra que el 74% de los gestores de la UJCM si conocen esta característica de la gestión emprendedora. Igualmente, el gráfico N° 47 muestra que el 41% de los gestores de la UPT sí conocen esta característica de la gestión emprendedora. Arns da Rocha (2006) encontró que el 64% de los gestores de la UniFAE Centro Universitário de Paraná sí conocen esta característica de la gestión emprendedora.

La visión de las IES debe estar dirigida a saber dónde viven y trabajan los alumnos. Las IES deben presentar al alumno como un producto con el fin de atraer a clientes claves. Al reexaminar el marketing en las IES, se tienen condiciones de ir atrás de

nuevos alumnos, clientes, sin cambiar los valores esenciales y las estructuras de las IES (Minogue, 2003).

El décimo sexto enunciado dice que la osadía en la búsqueda de socios no caracteriza una gestión emprendedora. El gráfico N° 16 muestra que el 47% de los gestores de la UJCM no conocen esta característica de la gestión emprendedora. Al contrario, el gráfico N° 48 muestra que el 64% de los gestores de la UPT sí conocen las características de la gestión emprendedora. Igualmente, Arns da Rocha (2006) encontró que el 100% de los gestores de la UniFAE Centro Universitário de Paraná sí conocen esta característica de la gestión emprendedora.

Según Bernardi (2003) trabajar como “guerrero solitario” puede poner en riesgo las acciones de una IES. En la gestión emprendedora es fundamental la búsqueda de verdaderos socios confiables y con perfiles, no sólo profesionales, sino emprendedores para iniciar y consolidar la empresa.

El décimo séptimo enunciado dice que el salón de clases lleno es indicador de la competencia de la gestión emprendedora. El gráfico N° 17 muestra que el 34% de los gestores de la UJCM no conocen esta característica de la gestión emprendedora. Igualmente, el gráfico N° 49 muestra que el 55% de los gestores de la UPT no conocen esta característica de la gestión emprendedora. Igualmente, Arns da Rocha (2006) encontró que 66,7% de los gestores de la UniFAE Centro Universitário de Paraná no conocen esta característica de la gestión emprendedora.

El salón de clases lleno es un indicador de competencia en la gestión emprendedora señala Minogue (2003).

El décimo octavo enunciado dice que el emprendimiento es uno de los más importantes ingredientes para la práctica de la gestión estratégica de la universidad. El gráfico N° 18 muestra que el 87% de los gestores de la UJCM sí conocen esta característica de la gestión emprendedora. Igualmente, el gráfico N° 50 muestra que el 91% de los gestores de la UPT sí conocen las características de la gestión emprendedora. Igualmente, Arns da Rocha (2006) encontró que 86,7% de los gestores de la UniFAE Centro Universitário de Paraná sí conocen esta característica de la gestión emprendedora.

Con tantos artículos escritos por autores como Schumpeter, Dolabela o Filion entre los más citados, no hay duda que el emprendimiento es una práctica importante para la gestión universitaria. Los administradores universitarios no están habituados a correr riesgos siendo que, en la mayoría de las veces lo evitan, señala Meyer (2003).

Para enfrentarse a un mundo competitivo por ideas, conocimientos, recursos, personas calificadas y servicios educacionales de reconocida calidad, los administradores universitarios tendrán que, necesariamente, saber arriesgar y correr todos los riesgos resultados de sus acciones.

El décimo noveno enunciado dice que la complejidad de la organización universitaria dificulta la práctica del emprendimiento. El gráfico N° 19 muestra que el 86% de los gestores de la UJCM no conocen las características de la

gestión emprendedora. Al contrario, el gráfico N° 51 muestra que el 64% de los gestores de la UPT sí conocen las características de la gestión emprendedora. Arns da Rocha (2006) encontró que el 73% de los gestores de la UniFAE Centro Universitario de Paraná sí conocen esta característica de la gestión emprendedora.

Si bien la complejidad de la organización universitaria peruana puede significar una limitante u obstáculo, los administradores-emprendedores universitarios tienen el desafío importante de adoptar una nueva postura gerencial dentro del contexto actual de profundos cambios. La complejidad de la organización universitaria, a veces muy burocrática y ortodoxa, no tiene porque dificultar la práctica del emprendimiento.

El emprendedor es conocedor de los riesgos y toma riesgos para obtener potenciales recompensas. No teme a la complejidad, reconoce una oportunidad y usando como herramienta importante la innovación va en busca de metas.

Espinoza (2000) menciona que la nueva universidad peruana propia del siglo XXI y del tercer milenio exige estructuras organizacionales simples y flexibles rigurosamente acordes con la naturaleza de sus planes, objetivos, estrategias y características particulares de cada universidad. El mismo autor menciona que la nueva universidad requiere de verdaderos ejecutivos, gerentes y líderes.

Planeamiento estratégico

En este indicador se consideró 5 preguntas relacionadas al conocimiento sobre planeamiento estratégico en los gestores de la UJCM y UPT.

El vigésimo enunciado dice que la gestión emprendedora de una institución superior se caracteriza por presentar un planeamiento racional orientado por resultados cuantitativos. El gráfico N° 20 muestra que el 73% de los gestores de la UJCM, no conocen las características de una gestión emprendedora. Igualmente, el gráfico N° 52 muestra que el 55% de los gestores de la UPT, no conocen las características de una gestión emprendedora. Sin embargo, Arns da Rocha (2006) encontró que el 46,7% de los gestores de la UniFAE Centro Universitario de Paraná no conocen la gestión emprendedora en la gestión de una institución superior.

Según Bernardi (2003) un ambiente que crea condiciones competitivas saludables, de acuerdo a las exigencias ambientales, debe estructurarse de forma adaptativa e integrativa y enfatizar un comportamiento sistémico, en vez de, únicamente competitivo.

El planeamiento con moldes rígidos y con instrumentos basados en reportes cuantitativos es característico de un ambiente *clásico*. En un ambiente *emprendedor* el planeamiento está dirigido a la administración estratégica y con monitoriamiento cualitativo y vital, según destaca Bernardi (2003).

Es necesario que la empresa busque el lucro y el retorno económico, entretanto el desequilibrio está en direccionar rígidamente todo el modelo, sistemas internos, funciones e interacciones a este único propósito, sin considerar aspectos y resultados cualitativos y otras variables del sistema; lo que se propone es, considerar el lucro como un medio y resultante de una actuación sistémica compatible y saludable y no como un fin en sí mismo, enfatiza Bernardi (2003).

El vigésimo primer enunciado dice que la gestión emprendedora universitaria busca atender los cambios notables y rápidos del mercado. El gráfico N° 21 muestra que el 100% de los gestores de la UJCM, conocen el fin de una gestión emprendedora universitaria. Igualmente, el gráfico N° 53 muestra que el 82% de los gestores de la UPT, conocen el fin de una gestión emprendedora universitaria. Igualmente, Arns da Rocha (2006) encontró que el 86,7% de los gestores de la UniFAE Centro Universitário de Paraná sí conocen el fin de una gestión emprendedora universitaria.

Es preciso adoptar políticas y escoger estrategias para convivir en ambientes de rápidos cambios y valores, afirma Rocha Neto (2003). El ambiente de una IES necesita, antes de cualquier otro, estar atento a los cambios, pues es uno de los lugares más propicios para crear, innovar y producir conocimientos. En un ambiente *clásico* los cambios son pequeños y lentos, pero en un ambiente *emprendedor* los cambios son notables y rápidos.

El vigésimo segundo enunciado dice que la gestión emprendedora universitaria está orientada a la competición por alumnos. El gráfico N° 22 muestra que sólo el 47% de los

gestores de la UJCM, conocen el fin de una gestión emprendedora universitaria. Al contrario, el gráfico N° 54 muestra que el 46% de los gestores de la UPT, no conocen el fin de una gestión emprendedora universitaria. Arns da Rocha (2006) encontró que el 64% de los gestores de la UniFAE Centro Universitário de Paraná no conocen el fin de una gestión emprendedora universitaria.

Las empresas emprendedoras, con alta capacidad competitiva centran sus atenciones en el *cliente*, en las percepciones de valor y utilidad, como también las formas sistémicas adecuadas a cumplir adecuadamente el papel empresarial en el sistema, señala Bernardi (2003).

Según Espinoza (2000) las universidades privadas en el Perú viven -y bien- sólo del pago que hacen los estudiantes. De allí la atención especial que se da al estudiante como usuario o cliente de los servicios educacionales prestados. Importante señalar que el número de matriculados en Universidades Privadas ha ido aumentando y sigue aumentando con el pasar de los años, así como el número de nuevas universidades privadas.

El vigésimo tercer enunciado dice que la gestión emprendedora se concentra en la evaluación de los competidores. El gráfico N° 23 muestra que el 47% de los gestores de la UJCM no conocen el fin de una gestión emprendedora. Igualmente, el gráfico N° 55 muestra que el 46% de los gestores de la UPT no conocen el fin de una gestión emprendedora. Contrariamente, Arns da Rocha (2006) encontró que el 66,6% de los gestores de la UniFAE Centro Universitário de Paraná sí conocen el fin de una gestión emprendedora universitaria.

En un ambiente clásico el enfoque es en el competidor, pero en un ambiente emprendedor el enfoque es en el cliente, o sea, en el estudiante universitario.

El vigésimo cuarto enunciado dice que el emprendimiento en la gestión universitaria consiste en la capacidad de atraer y retener alumnos. El gráfico N° 24 muestra que el 80% de los gestores de la UJCM sí conocen esta característica de la gestión emprendedora. Igualmente, el gráfico N° 56 muestra que el 64% de los gestores de la UPT sí conocen esta característica de la gestión emprendedora. Igualmente, Arns da Rocha (2006) encontró que 66,7% de los gestores de la UniFAE Centro Universitário de Paraná sí conocen esta característica de la gestión emprendedora.

Para Kotler y Fox (1985) atraer y retener estudiantes se constituye en una de las funciones clave de las instituciones educacionales. Siendo que las universidades privadas dependen de las matrículas en nuestro país, existe competencia entre ellas para atraer y retener estudiantes de estratos socioeconómicos de medios a altos. El hecho de atraer y retener estudiantes requiere necesariamente de un emprendedor y emprendimiento en la gestión universitaria para ganar a la competencia.

Presencia del perfil emprendedor

En el análisis del perfil emprendedor aplicado a los gestores de ambas universidades se consideró las 10 características emprendedoras del cuestionario de McClelland (1972): (1) búsqueda de oportunidad e iniciativa; (2) persistencia; (3) correr riesgos calculados; (4) exigencia de calidad y eficiencia; (5)

comprometimiento; (6) búsqueda de información; (7) establecimiento de metas; (8) planeamiento y monitoriamiento sistemáticos; (9) persuasión y red de contactos e (10) independencia y autoconfianza.

El primer enunciado para determinar la presencia del perfil emprendedor fue si el emprendedor está siempre dispuesto a poner la “mano en la masa” para que funcione un proyecto. El gráfico N° 25 muestra que el 93% de los gestores de la UJCM presentan esta característica del perfil emprendedor. Igualmente, el gráfico N° 57 muestra que el 86% de los gestores de la UPT presentan perfil emprendedor, de la misma forma, Arns da Rocha (2006) encontró que el 73% de los gestores de la UniFAE Centro Universitário de Paraná sí presentan esta característica del perfil emprendedor.

La capacidad de anticiparse a los hechos y de crear nuevas oportunidades de negocios, desarrollar nuevos productos y servicios, proponer soluciones innovadoras integran el perfil emprendedor. Dornelas (2001) afirma que identificar una oportunidad es el arte más difícil: Existe una leyenda según la cual la oportunidad es como un viejo sabio, barbudo, pequeño y pelado, que pasa a su lado. Normalmente usted no lo ve pasar...

Cuando percibe que él puede ayudarlo, intenta desesperadamente correr atrás del viejo y, con las manos, intenta tocarle la cabeza para abordarlo. Pero cuando finalmente toca la cabeza del viejo, la cabeza está llena de aceite y sus dedos escurren, sin conseguir coger al viejo que se va.

El segundo enunciado fue si el emprendedor es capaz de analizar los problemas y persistir en la búsqueda de alternativas de solución. El gráfico N° 25 muestra que el 94% de los gestores de la UJCM presentan esta característica del perfil emprendedor. Igualmente, el gráfico N° 57 muestra que el 95% de los gestores de la UPT presentan perfil emprendedor. De la misma forma, Arns da Rocha (2006) encontró que el 93% de los gestores de la UniFAE Centro Universitário de Paraná sí presentan esta característica del perfil emprendedor.

Como cita Filion y Dolabela (2000) el emprendedor precisa actuar rápidamente o cambiar de estrategia a fin de enfrentar un desafío o superar un obstáculo.

El tercer enunciado dice: cuando es necesario el emprendedor realiza el trabajo de otros para cumplir los plazos fijados. El gráfico N° 25 muestra que más de la mitad de los gestores de la UJCM (60%) presentan el perfil emprendedor. Al contrario, el gráfico N° 57 muestra que menos de la mitad (41%) de los gestores de la UPT presentan perfil emprendedor. Igualmente, Arns da Rocha (2006) encontró que el 60% de los gestores de la UniFAE Centro Universitário de Paraná sí presentan perfil emprendedor.

Según el SEBRAE (2002) esmerarse en mantener los clientes satisfechos y colocarlos en primer lugar al largo plazo, encima del lucro al corto plazo, es una característica del emprendedor. La decisión de hacer siempre más y mejor, buscando satisfacer o superar las expectativas de plazos y patrones de calidad son cualidades del emprendedor.

El cuarto enunciado dice: El emprendedor tiene la capacidad de identificar la mejor manera de hacer las cosas. El gráfico N° 25 muestra que el 87% de los gestores de la UJCM presentan perfil emprendedor. Igualmente, el gráfico N° 57 muestra que el 100% de los gestores de la UPT presentan perfil emprendedor. Igualmente, Arns da Rocha (2006) encontró que el 86,7% de los gestores de la UniFAE Centro Universitário de Paraná sí presentan perfil emprendedor.

Al respecto, Robbins y Coulter (2010) mencionan que los emprendedores tienen que estar alerta a los problemas y a las oportunidades que pudieran crear la necesidad de cambio. Si los cambios son necesarios en una compañía emprendedora, con frecuencia es el emprendedor quien reconoce primero la necesidad de un cambio y actúa como un catalizador, entrenador, porrista y consultor en jefe del cambio. Ante cualquier problema u oportunidad el emprendedor debe tener la capacidad de elegir la mejor opción, es el elegido para la solución o cambio.

El quinto enunciado dice: El emprendedor asume y ejecuta tareas arriesgadas. El gráfico N° 25 muestra que el 53% de los gestores de la UJCM presentan esta característica del perfil emprendedor. Igualmente, el gráfico N° 57 muestra que el 77% de los gestores de la UPT presentan perfil emprendedor. Igualmente, Arns da Rocha (2006) encontró que el 60% de los gestores de la UniFAE Centro Universitário de Paraná sí presentan esta característica del perfil emprendedor.

Correr riesgos calculados consiste en la disposición de asumir desafíos o riesgos moderados y responder personalmente por

todos ellos. Para sobrevivir, es fundamental reducir los riesgos en la toma de decisiones, afirman Filion y Dolabela (2000). Cada persona necesita establecer el grado de riesgo que es capaz de soportar sin estresarse.

Filion y Dolabela (2000) recuerdan que los emprendedores evalúan alternativas y calculan riesgos deliberadamente y deben colocarse en situaciones de riesgos moderados.

El sexto enunciado dice: La acción del emprendedor no incluye la búsqueda sistemática de informaciones. El gráfico N° 25 muestra que poco más de la mitad de los gestores (54%) de la UJCM, no presenta esta característica del perfil emprendedor. Al contrario, el gráfico N° 57 muestra que el 73% de los gestores de la UPT, sí presentan perfil emprendedor. Igualmente, Arns da Rocha (2006) encontró que el 80% de los gestores de la UniFAE Centro Universitario de Paraná sí presentan esta característica del perfil emprendedor.

Dedicarse personalmente a obtener informaciones de clientes, proveedores y competidores, investigar personalmente como fabricar un producto o proporcionar un servicio, consultar especialistas para obtener asesoría técnica y comercial integran el perfil emprendedor.

El séptimo enunciado dice: No es parte de la tarea del emprendedor planear las actividades. El gráfico N° 25 muestra que el 34% de los gestores de la UJCM, no presentan esta característica del perfil emprendedor. Al contrario, el gráfico N° 57 muestra que más de la mitad (77%) de los gestores de la UPT, sí presentan perfil emprendedor. Arns da Rocha (2006)

encontró que el 66,7% de los gestores de la UniFAE Centro Universitario de Paraná sí presentan perfil emprendedor.

Planear dividiendo las grandes tareas en subtareas con plazos definidos, revisar sus planes constantemente, tomando en cuenta los resultados obtenidos y cambios circunstanciales, mantener registros financieros y utilizarlos para tomar decisiones forman parte del perfil emprendedor.

Bernardi (2003) menciona que es fundamental que el emprendedor defina con claridad sus objetivos, desdoblándolos en metas, que cree un modelo de negocios y estudie su funcionamiento, los elementos y sus relaciones, haga extrapolaciones, planee y ejecute las acciones y analice los efectos.

Para Filion y Dolabela (2000) ser emprendedor es también saber definir proyectos y realizarlos. Para eso, conviene habituarse a dividir su plan en etapas, que deberán ser realizadas, gradualmente, paso a paso.

El octavo enunciado dice: Es necesario para el emprendedor contar con personas influyentes para alcanzar sus objetivos. El gráfico N° 25 muestra que el 54% de los gestores de la UJCM, presentan esta característica del perfil emprendedor. Contrariamente, el gráfico N° 57 muestra que el 64% de los gestores de la UPT, no presentan este perfil emprendedor. Arns da Rocha (2006) encontró que el 73% de los gestores de la UniFAE Centro Universitario de Paraná no presentan esta característica del perfil emprendedor.

Tener acciones para desarrollar y mantener relaciones comerciales; utilizar estrategias deliberadas para influenciar o persuadir a otros, utilizar personas claves como agentes para alcanzar sus propios objetivos, son acciones típicas del emprendedor.

Filion y Dolabela (2000) dicen que el emprendedor necesita rodearse de las personas correctas para crecer, debe ser capaz de atraer personas competentes a las cuales pueda pedir consejos.

Para Pinchot III (1989) es casi imposible desarrollar y liderar un nuevo negocio dentro de la corporación y, al mismo tiempo, proteger los flancos políticos. Es preciso tener un “patrocinador activo”. Muchos intraemprendedores tienen varios patrocinadores en niveles inferiores, para cuidar de las necesidades cotidianas de apoyo al emprendimiento, y, en nivel más alto, para desviar los grandes ataques estratégicos, que podrían amenazarlos.

El noveno enunciado dice: Una de las cualidades del emprendedor es mantenerse firme e inflexible en relación a las decisiones tomadas. El gráfico N° 25 muestra que el 53% de los gestores de la UJCM no presentan este perfil emprendedor. Contrariamente, el gráfico N° 57 muestra que el 59% de los gestores de la UPT sí presentan perfil emprendedor. Arns da Rocha (2006) encontró que el 86,7% de los gestores de la UniFAE Centro Universitario de Paraná sí presentan esta característica del perfil emprendedor.

Buscar autonomía en relación a normas y controles de otros, mantener su punto de vista, a pesar de la oposición o de resultados inicialmente desanimadores, expresar confianza en su propia capacidad de completar una tarea o de enfrentar un desafío integran el perfil emprendedor.

Pinchot III (1989) resalta que la “autoconfianza de los emprendedores hace que estén más dispuestos, que la mayoría, a correr riesgos que dependan directamente de sus talentos”.

El décimo enunciado dice: El emprendedor necesita establecer metas de largo plazo, específicas y claras. El gráfico N° 25 muestra que el 66% de los gestores de la UJCM presentan esta característica del perfil emprendedor. Igualmente, el gráfico N° 57 muestra que el 68% de los gestores de la UPT sí presentan perfil emprendedor. Igualmente, Arns da Rocha (2006) encontró que el 66,7% de los gestores de la UniFAE Centro Universitário de Paraná sí presentan esta característica del perfil emprendedor.

Establecer metas y objetivos que son desafiantes y que tienen significado personal, definir metas de largo plazo, claras y específicas, establecer objetivos de corto plazo mensurables forman parte del perfil emprendedor.

Miner (1998) menciona que los profesionales realizadores con perfil emprendedor gustan de planear y definir metas futuras, piensan en el futuro y son estimulados por las perspectivas de nuevas realizaciones; planean, establecen metas personales y trazan formas para alcanzarlas.

Pinchot III (1989) afirma que las personas “pueden aumentar las chances de éxito practicando el establecimiento de metas autodeterminadas”.

Infraestructura institucional

En este indicador se consideró dos preguntas relacionadas al conocimiento sobre infraestructura institucional y los emprendimientos presentes en la UJCM y UPT.

El vigésimo sexto enunciado dice que el uso de tecnología es uno de los factores clave para el éxito de la gestión emprendedora. El gráfico N° 26 muestra que el 93% de los gestores de la UJCM sí conocen esta característica de la gestión emprendedora. Igualmente, el gráfico N° 58 muestra que el 59% de los gestores de la UPT sí conocen esta característica de la gestión emprendedora. Igualmente, Arns da Rocha (2006) encontró que el 60% de los gestores de la UniFAE Centro Universitário de Paraná sí conocen esta característica de la gestión emprendedora.

Varios son los modelos de Institución Universitaria utilizados por sus administradores, señala Meyer (2003). El modelo tradicional académico, el modelo empresarial y el modelo tecnológico. El modelo tecnológico se caracteriza por nuevas formas de prestación de servicios educacionales, con pedagogía apoyada en nuevas tecnologías de comunicación y formas distintas de prestación de servicios educacionales.

La universidad virtual es un ejemplo típico de este modelo, así como los programas a distancia, existentes en diversas partes del mundo.

Como señala Meyer (2003) uno de los factores clave del éxito de las instituciones universitarias es el dominio y uso de la tecnología en su esfuerzo productivo. Espinoza (2000) indica que la moderna y competitiva universidad *peruana* requiere alta rigurosidad académica y, por consiguiente, exige nuevas formas en la enseñanza/aprendizaje –o dicho más apropiadamente en las formas de aprendizaje/enseñanza-; requiere de nuevos métodos, nuevos paradigmas, nuevas actitudes y, naturalmente, **nuevas tecnologías educativas.**

El vigésimo séptimo enunciado dice La calidad de las instalaciones físicas es un pre-requisito para una gestión universitaria emprendedora. El gráfico N° 27 muestra que el 86% de los gestores de la UJCM no conocen esta característica de la gestión emprendedora. Igualmente, el gráfico N° 59 muestra que el 45% de los gestores de la UPT no conocen esta característica de la gestión emprendedora. Igualmente, Arns da Rocha (2006) encontró que 57% de los gestores de la UniFAE Centro Universitário de Paraná no conocen esta característica de la gestión emprendedora.

En referencia a las instalaciones físicas, debe monitorearse cuidadosamente para asegurar que traigan el retorno sobre lo invertido. Los activos deben traer retorno, pero no se constituye, necesariamente como un prerrequisito para una gestión universitaria emprendedora. Entretanto, un ambiente físico adecuado propicia un mejor desempeño profesional. A no ser

que tenga en mente estrategias futuras que vengan a traer retorno, estos activos deben ser vendidos, invirtiéndose el total en algo que traiga retorno de la inversión.

Frecuentemente, las universidades forman patrimonios que, con el pasar de los años, se tornan subutilizados. Se deja de prestar atención a los activos que desempeñan funciones por debajo de lo esperado señala Minogue (2003).

Tanto la UJCM como la UPT presentan infraestructuras para el emprendimiento y su práctica. La UJCM presenta un Laboratorio de Análisis de Suelos y la UPT presenta un Laboratorio de Análisis de Suelos y la Panificadora UPT.

La enseñanza-aprendizaje del emprendedor

En este indicador se consideró cuatro preguntas relacionadas al conocimiento sobre la enseñanza-aprendizaje del emprendedor y los cursos del plan curricular 2010 relacionados al emprendimiento.

El vigésimo octavo enunciado dice que la reformulación de los cursos no es una característica de la gestión emprendedora. El gráfico N° 28 muestra que el 74% de los gestores de la UJCM no conocen esta característica de la gestión emprendedora. Contrariamente, el gráfico N° 60 muestra que el 54% de los gestores de la UPT sí conocen esta característica de la gestión emprendedora. Arns da Rocha (2006) encontró que el 85,7% de los gestores de la UniFAE Centro Universitário de Paraná sí conocen esta característica de la gestión emprendedora.

La palabra de orden para las organizaciones actuales del siglo XXI, preocupadas no solamente con los problemas de hoy, sino también con los problemas del mañana, es innovar. Innovar en todas las áreas y a todo costo, señala Meyer (2003). De la misma forma cabe a las IES medir el impacto de la necesidad de estar permanentemente readecuando / reformulando los cursos a las nuevas exigencias del mercado.

Al respecto, Espinoza (2000) al mencionar las características de una nueva universidad peruana afirma: "...la nueva universidad requiere de verdaderos sistemas curriculares científicamente diseñados y elaborados así como disciplinadamente ejecutados, y no meramente formales y rituales o simplemente improvisados esquemas como es usual en la universidad actual".

Elaborar una currícula -o currículo- y su permanente reactualización es cosa seria, muy seria para una nueva universidad. Se requiere, entre otras cosas, una prolija y rigurosa investigación –que es costosa- y se requiere expertos; especialistas multidisciplinarios para engarzar perfiles con un sistema curricular pertinente y acorde con las necesidades de desarrollo nacional.

El vigésimo noveno enunciado dice que la calificación de las personas es estratégica en la gestión emprendedora. El gráfico N° 29 muestra que el 100% de los gestores de la UJCM conocen esta característica de la gestión emprendedora. Igualmente, el gráfico N° 61 muestra que el 91% de los gestores de la UPT sí conocen esta característica de la gestión emprendedora. Igualmente, Arns da Rocha (2006) encontró que el 86,7% de los

gestores de la UniFAE Centro Universitario de Paraná sí conocen esta característica de la gestión emprendedora.

La preocupación por la calificación de las personas debe ser estratégica, ya que la empresa se comunica con el medio por intermedio de las personas, sin importar la posición que ocupe dentro de una organización. Todas las personas en la institución son importantes porque atienden a clientes, directa o indirectamente, participan y contribuyen para los resultados, además de que son unas tarjetas de presentación para cualquier empresa, en el medio externo.

El trigésimo enunciado dice que la gestión emprendedora permite la creación de nuevos cursos sin considerar los cambios del mercado. El gráfico N° 30 muestra que el 40% de los gestores de la UJCM no conocen las características de la gestión emprendedora. Al contrario, el gráfico N° 62 muestra que el 59% de los gestores de la UPT sí conocen las características de la gestión emprendedora. Arns da Rocha (2006) encontró que el 86,7% de los gestores de la UniFAE Centro Universitario de Paraná sí conocen esta característica de la gestión emprendedora.

Tórnese un imperativo para el administrador universitario anticiparse a los cambios, adecuando su institución a una nueva realidad, señala Meyer (2003). Esto exige disposición para identificar lo que debe ser cambiado y la importancia estratégica del cambio para la creación de nuevos cursos acordes a las nuevas necesidades del mercado.

Toda IES necesita de gestores dispuestos a emprender cambios; estos cambios permitirán modificaciones en la estructura, procesos, comportamiento, cultura y productos organizacionales, tan importantes para el desarrollo de la institución y para su adaptación a una nueva realidad.

El trigésimo primer enunciado dice que la implantación de proyectos innovadores en el área de enseñanza no es prioridad en la gestión emprendedora. El gráfico N° 31 muestra que el 60% de los gestores de la UJCM sí conocen esta característica de la gestión emprendedora. Igualmente, el gráfico N° 63 muestra que el 77% de los gestores de la UPT sí conocen las características de la gestión emprendedora. Igualmente, Arns da Rocha (2006) encontró que el 100% de los gestores de la UniFAE Centro Universitario de Paraná sí conocen esta característica de la gestión emprendedora.

Como destaca Domenico De Masi (1999) los nuevos tiempos traen nuevos paradigmas que, a su vez, exigen nuevos enfoques administrativos, dejando de lado los viejos enfoques que no se aplican más a esta nueva realidad. Esto exige una toma de consciencia acerca de la importancia de la innovación en los proyectos de administración para la construcción y la consolidación de las instituciones.

Robbins y Coulter (2010) mencionan que en el caótico y dinámico mundo actual de la competencia global, las organizaciones deben innovar continuamente con nuevos productos y servicios sí quieren competir con éxito. La innovación es una **característica clave** de las compañías

emprendedoras y de hecho, es lo que hace a una compañía “emprendedora”.

Según el plan curricular hasta el 2010, en la UJCM se dictan cursos sobre emprendimiento o relacionados, en dos carreras profesionales: la Carrera Profesional de Ingeniería Comercial y la Carrera Profesional a distancia de Administración y Marketing Estratégico.

Según el plan curricular hasta el 2010, en la UPT se dictan cursos sobre emprendimiento o relacionados, en cinco carreras profesionales: la Carrera Profesional de Ing. Comercial, la C.P. de Administración Turístico Hotelera, la C.P. de Negocios Internacionales, la C.P. de Economía y Microfinanzas y la C.P. de Ingeniería de la Producción y Administración

Recursos económicos

En este indicador se consideró 1 pregunta relacionada al conocimiento sobre los recursos económicos en el emprendimiento y los recursos económicos asignados por la UJCM y UPT a sus respectivos emprendimientos.

El trigésimo segundo enunciado dice que la preocupación y la integración de los recursos internos son de importancia en la gestión emprendedora. El gráfico N° 32 muestra que el 73% de los gestores de la UJCM, conocen la importancia de la gestión emprendedora. Igualmente, el gráfico N° 64 muestra que el 91% de los gestores de la UPT, conocen la importancia de la gestión emprendedora. Igualmente, Arns da Rocha (2006) encontró que

el 93% de los gestores de la UniFAE Centro Universitario de Paraná sí conocen la importancia de la gestión emprendedora.

Administrar una organización requiere de una mezcla de procesos como pensar, analizar, decidir, alcanzar y evaluar el trabajo de una organización. Involucra el arte y la técnica de conducir el trabajo de un grupo de personas de forma integrada y cooperada, buscando los objetivos de la organización, enfatiza Meyer (2003).

Serida *et al.* (2010) en el Reporte del *Global Entrepreneurship Monitor (GEM): Perú 2009* mencionan que la disponibilidad de recursos financieros, recursos propios y deuda, para las empresas nuevas y en crecimiento, incluyendo otro tipo de ayuda y subvenciones, son condiciones que afectan la actividad emprendedora.

En el año 2010, la UJCM asignó S/ 600.00 como caja chica al Laboratorio de Análisis de Suelos, según datos de la Oficina de Presupuesto. Al contrario, el mismo año, la Oficina de Planificación informa que la UPT asignó un monto global de operación al laboratorio de análisis de suelos y la panadería, entes pertenecientes a la Facultad de Ingeniería el monto de S/ 315,009.00.

Sin los recursos, principalmente económicos, el desarrollo de cursos sobre emprendimiento, el establecimiento de centros de emprendimiento, incubadoras, centros de producción de bienes y servicios, centros de transferencia de tecnologías y actividades extracurriculares, no se pueden desarrollar (NIRAS Consultants *et al.* 2008).

Como contribución a partir de los resultados obtenidos, se ha desarrollado un modelo de emprendimiento universitario, tomando como base el modelo de la Universidad de Stanford , catalogada como la 3ra mejor universidad del mundo y ubicada en pleno centro del famoso parque tecnológico llamado *Silicon Valley*.

A continuación, se pasará a detallar qué componentes forman parte del modelo de emprendimiento sugerido para la UJCM de Moquegua.

El modelo de emprendimiento para la UJCM de Moquegua debe considerar los siguientes elementos:

(1) conocimiento sobre emprendimiento; a través de los datos obtenidos se encontró que los gestores conocen sobre emprendimiento no al 100%, pero existe conocimiento.

(2) La presencia de incubadoras; la incubadora es el inicio o *start up* antes de constituir una empresa, su fin es el crecimiento y asegurar el éxito de proyectos emprendedores a través de una amplia gama de recursos y servicios empresariales que puede incluir renta de espacios físicos, capitalización, *coaching*, *networking* y otros servicios básicos como telecomunicaciones, limpieza o estacionamiento.

(3) Docentes con perfil emprendedor; los resultados obtenidos muestran que los gestores de la UJCM si presentan el perfil emprendedor. La universidad del nuevo siglo no solo precisa de egresados con perfil profesional, sino con perfil emprendedor también. De allí que los formadores de los nuevos profesionales

deben presentar perfil emprendedor para motivar emprendimientos.

(4) Parque tecnológico; este elemento actualmente no existe en Moquegua, pero resulta tan importante las relaciones entre la Universidad-Empresa que permiten a los estudiantes enfocar sus ideas de negocios al mercado y no aislado de éste. Dentro de una empresa nacen los intraemprendedores y fuera de ésta los emprendedores de la sociedad del siglo XXI.

(5) Empresas; la universidad como ente privado o estatal tiene todas las facultades y recursos para constituir más de una empresa y, la UJCM mostró que sólo tiene una: el laboratorio de análisis de suelos. Aquí mostramos sólo algunas sugerencias de empresas además de la ya existente, el servicio de *catering*, hospedaje, clínica y desarrollo de softwares. Indudablemente que la oportunidad detectada en el mercado moqueguano permitirá hacer sostenible la empresa creada.

(6) Cursos sobre o relacionados al emprendimiento; la UJCM ofrece en su plan de estudios cursos como: innovación y creatividad empresarial, planes de negocios y, creatividad y espíritu empresarial. Indudablemente que se pueden añadir más cursos sobre emprendimiento que requiere de currículos más flexibles e interfacultativos.

(7) Fuentes de financiamiento; es importante recordar que sin los recursos, principalmente económicos, la puesta en marcha, el desarrollo y crecimiento sostenible, y el soporte financiero de los 6 elementos descritos anteriormente, sólo quedaría en el papel, y en buenas intenciones.



Modelo de emprendimiento para la UJCM

Ahora, se detallará el modelo de emprendimiento para la Universidad Privada de Tacna (UPT). Los elementos del emprendimiento para la UPT son:

(1) conocimiento sobre emprendimiento; los resultados obtenidos muestran que los gestores si conocen sobre emprendimiento, lo que favorece al momento de iniciar con los emprendimientos en la universidad.

(2) La presencia de incubadoras; la UPT tiene un Centro de Emprendimiento, Innovación y Desarrollo (CEID), la que tiene como uno de sus objetivos incubar negocios y que en la

Facultad de Ciencias Empresariales se denomina FACEMINCUBA. Indudablemente que contar con una incubadora es un paso firme para emprender.

(3) Docentes con perfil emprendedor; los resultados obtenidos muestran que los gestores de la UPT si presentan el perfil emprendedor. Los formadores de los profesionales del siglo XXI deben presentar perfil emprendedor para motivar emprendimientos.

(4) Parque tecnológico; este elemento actualmente no existe en Tacna, pero ya existen proyectos por parte del Gobierno Regional para constituir uno y hacer posible un vínculo más estrecho entre la Universidad-Empresa. Los estudiantes no sólo aprenden a ser profesionales dentro de la universidad sino fuera de ésta, y que mejor en una empresa vinculada o socia de la Universidad.

(5) Empresas; la UPT mostró que tiene dos empresas: el laboratorio de análisis de suelos y la panificadora. Aquí mostramos algunas sugerencias de empresas además de las ya existentes, el servicio de *catering*, hospedaje, clínica y desarrollo de softwares. Los gestores con perfil emprendedor son los más indicados para emprender nuevas empresas. Aquí citamos nuestra sugerencia según las oportunidades detectadas en la región fronteriza de Tacna.

(6) Cursos sobre o relacionados al emprendimiento; la UPT ofrece en su plan de estudios cursos como: taller de emprendimiento, creatividad innovación, liderazgo empresarial, y planes de negocios. Añadir más cursos sobre emprendimiento

requiere de currículos más flexibles e interfacultativos; los cursos interfacultativos son de gran beneficio a estudiantes de carreras diferentes a la administración, permitiéndoles emprender negocios según su profesionalización.

(7) y Fuentes de financiamiento; es importante recordar que sin los recursos, principalmente económicos, la puesta en marcha, el desarrollo-crecimiento sostenible, y el soporte financiero de los 6 elementos descritos anteriormente, sólo quedaría en el papel, y en buenas intenciones.



Modelo de emprendimiento para la UPT

CONCLUSIONES

- Primera: En la Universidad Privada de Tacna (UPT) el nivel de emprendimiento en la gestión universitaria es mayor que en la Universidad Privada José Carlos Mariátegui (UJCM) de Moquegua, según la prueba T- Student para medias independientes con un nivel de significancia del 5%.
- Segunda: Existe diferencia en el conocimiento sobre emprendimiento y planeamiento entre los gestores de la UJCM de Moquegua y los gestores de la UPT, según se comprobó en la prueba T- Student para medias independientes con un nivel de significancia del 5%.
- Tercera: Hay diferencia del perfil emprendedor entre los gestores de la UJCM de Moquegua y los gestores de la UPT, según se comprobó en la prueba T- Student para medias independientes con un nivel de significancia del 5%.
- Cuarta: Existe diferencia en el conocimiento sobre la infraestructura, la enseñanza-aprendizaje y los recursos económicos asignados a los emprendimientos en los gestores de la UJCM de Moquegua y los gestores de la UPT, según la prueba T- Student para medias independientes con un nivel de significancia del 5%.

Quinta: La UJCM presenta como emprendimiento el Laboratorio de Análisis de Suelos mientras que la UPT presenta dos emprendimientos: el Laboratorio de Análisis de Suelos y la Panificadora UPT. En ambas universidades existen cursos sobre emprendimiento o relacionados, y los recursos económicos asignados a los emprendimientos de la UPT son mucho mayores que lo asignado al Laboratorio de Análisis de Suelos de la UJCM.

Sexta: En base a los resultados obtenidos se planteó un modelo de emprendimiento compuesto de 7 elementos para la UJCM de Moquegua y la UPT.

RECOMENDACIONES

1. Es necesario ampliar esta línea de investigación a nivel de estudiantes de pre- y posgrado de la Universidad Privada de Tacna y la Universidad José Carlos Mariátegui de Moquegua.
2. Correlacionar el perfil emprendedor de los gestores y los estudiantes de pre- y posgrado de la UPT y la UJCM de Moquegua.
3. Los gestores de la UPT y la UJCM deben organizar cursos-talleres sobre emprendimiento en coordinación con el organismo competente para el personal docente y discente realizando diagnósticos anuales del nivel de emprendimiento por cada Facultad y premiar a los mejores.
4. La enseñanza-aprendizaje del emprendimiento requiere que se incluya en el plan de estudios cursos sobre emprendimiento, no sólo en las áreas de ciencias empresariales, sino hacerse extensivas en otras áreas científicas.
5. Considerando que los recursos económicos asignados a los emprendimientos es un factor muy importante en el crecimiento y sostenimiento de cada emprendimiento, los gestores de la UPT y la UJCM son los entes idóneos para conseguir financiamiento de fuentes concursales a nivel nacional o internacional, e incluso empresas privadas.

6. Se hace necesario incluir en el plan de desarrollo institucional (PDI) el modelo de emprendimiento planteado para hacer sostenible los emprendimientos actuales y futuros de la UJCM y la UPT.

FUENTES DE INFORMACIÓN

- ACS, Z. J., Parsons, W. y Tracy, S. (2007). High Impact Firms: Gazelles Revisited. Office of Advocacy, U.S. Small Business Administration. [On line]: <http://www.sba.gov/advo/research/rs328tot.pdf>
- ARNS DA ROCHA, Regina. 2006. Empreendedorismo na gestão universitária: um estudo de caso da UniFAE Centro Universitário. Tese de Mestrado em Educação. Pontifícia Universidade Católica do Paraná. Brasil.
- BERNARDI, Luiz Antônio. 2003. Manual de Empreendedorismo e Gestão: fundamentos, estratégias e dinâmicas. São Paulo: Atlas.
- CUNNINGHAM, J. Barton; LISCHERON, Joe C. 1991. Defining entrepreneurship. *Journal of Small Business Management USA*, v. 29, n. 1, p. 45-67.
- DE MASI, D. A. 1999. Sociedade pós-industrial. São Paulo: Senac.
- DICCIONARIO DE LA REAL ACADEMIA DE LA LENGUA ESPAÑOLA. 2001. 22ª Edición. Espasa-Calpe.
- DOLABELA, Fernando. 2003. Pedagogia Empreendedora. São Paulo: Editora Cultura.

- DORNELAS, A. Carlos José. 2001. Empreendedorismo: transformando idéias em negócios. Rio de Janeiro: Campus.
- DUARTE, Franklin. 2007. Emprendimiento, empresa y crecimiento empresarial. *Contabilidad y Negocios*. Año 2, número 3. Fondo Editorial de la PUCP-Lima.
- DRUCKER, Peter Ferdinand. 1987. Inovação e Espírito Empreendedor. São Paulo: Pioneira.
- ESPINOZA, Nemesio. 2000. Gerencia Universitaria. Universidad Peruana y Tercer Milenio. Editorial "San Marcos". Lima-Perú.
- ESPINOZA, Nemesio. 2005. Vigencia de las Universidades Públicas del Perú. Propuestas para la Reestructuración Universitaria. Konygraf & Cia. S.A.C. Lima-Perú.
- FERGUSON, Marilyn. 1985. La conspiración de acuario. Ed. Kairos- Buenos Aires.
- FILION, Louis J. 2004. Entendiendo emprendedores como visionistas. *Revista de Negócios*, Blumenau, Brasil. v. 9, n.2. p.65-80.
- FILION, Louis J., DOLABELA, Fernando. 2000. Boa Idéia! E agora? São Paulo: Cultura.

- FONG, Wai; DE HAAN, Uzi and STROM, Robert. 2012. University technology transfer through entrepreneurship: faculty and students in spinoffs. Ewin Marion Kauffman Foundation. USA.
- HERNÁNDEZ, Roberto; FERNÁNDEZ, Carlos y BAPTISTA, Pilar. 2010. Metodología de la investigación. McGrawHill 5ª edición. México.
- INFORME SOBRE EL SISTEMA DE EDUCACIÓN SUPERIOR UNIVERSITARIA DEL PERÚ. 2009. Proyecto ALFA N° DCI-ALA-2008-42: Aseguramiento de la Calidad: Políticas Públicas y Gestión Universitaria. Lima, Perú. 91p.
- KAUFFMAN, The foundation of entrepreneurship. 2010. Entrepreneurship in American Higher Education. A Report from the Kauffman Panel on Entrepreneurship Curriculum in Higher Education. 28 p.
- KIHLSTROM, R. E. and LAFFONT, J J. 1979. A General Equilibrium Entrepreneurial Theory of Firm Formation Based on Risk Aversion. *Journal of Political Economy*, 87, 719–49.

- KOTLER, Philip; FOX, Karen F. A. 1985. Strategic marketing for educational institutions. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- KURATKO, Donald F.; HODGETTS, Richard M. 1998. Entrepreneurship: a contemporary approach. 4. ed. Orlando: Dryden.
- LEZANA, Álvaro Guillermo Rojas. 1999. O Empreendedor. Florianópolis: Escola de Novos Empreendedores.
- LOLI, Alejandro; DEL CARPIO, Javier y LA JARA, Elsa. 2009. El emprendimiento en los estudiantes de la UNMSM y su relación con algunas variables sociodemográficas. *Revista de investigación en Psicología*. Lima-Perú. Vol. 12, n.º 1.
- MEISTER, R. J. A. 2003. Universidade do Século XXI: Uma Perspectiva Americana. In: MEYER JR, V.; MURPHY, J.P. Dinossauros, Gazelas e Tigres: novas abordagens da administração universitária. (org.). Florianópolis: Editora Insular.
- MEYER JR., Víctor; MEYER, Bernardo e ARNS DA ROCHA, Regina. 2009. Empreendedorismo na gestão universitária: um estudo de caso. RGO *Revista gestão organizacional*. Brasil. Vol 2. Nº1.

- MEYER JR., Victor. 2005. Planejamento universitário: ato racional, político ou simbólico – um estudo das universidades brasileiras. *Revista Alcance*, Itajaí, v.12, n.3, set./dez. p.373-389.
- MEYER JR, V.; LOPES, Maria Cecília. 2004. Planejamento e estratégia: um estudo de universidades brasileiras. In: Congresso Sociedade Latino Americana de Estratégias, XVII, Anais, Itapema – Balneário Camboriú, SC.
- MEYER JR., Victor. 2003. Novo contexto e as habilidades do administrativo universitário. In: MEYER JR., Victor; MURPHY, J. Patrick. Dinossauros, gazelas e tigres: novas abordagens da administração universitária. Um diálogo Brasil e EUA. 2. Ed. Ampliada. Florianópolis: Insular.
- MINDREAU, Jorge. 2000. Sistema de benchmarking de competencias nucleares en universidades. Tesis de doctorado en Administración y Dirección de Empresas. Universitat Politècnica de Catalunya. España. 429p.
- MINER, John B. 1998. Os quatro caminhos para o sucesso empresarial. São Paulo: Futura.

- MINOGUE, J.P. 2003. Aprendendo a caçar. In: MEYER JR, V.; MURPHY, J.P. Dinossauros, Gazelas e Tigres: novas abordagens da administração universitária. (org.). Florianópolis: Editora Insular.
- McCLELLAND, David. 1987. Characteristics of Successful Entrepreneurs. *Journal of Creative Behavior*, v21 n3 p219-233.
- NIRAS Consultants, FORA and ECON Pöyry. 2008. Survey of Entrepreneurship in Higher Education in Europe. European Commission, Directorate-General for Enterprise and Industry. 220 p.
- PACHECO DE ALMEIDA, Edson. 2003. A Universidade como núcleo de inteligência estratégica. In: MEYER JR, V.; MURPHY, J.P. Dinossauros, Gazelas e Tigres: novas abordagens da administração universitária. (org.). Florianópolis: Editora Insular.
- PINCHOT III, Gifford. 1989. Intrapreneuring: por que você não precisa deixar a empresa para tornar-se um empreendedor. São Paulo: Harbra.
- REYNOLDS, P. D., BOSMA, N. S., AUTIO, E., HUNT, S., De BONO, N., SERVAIS, I., LOPEZ-GARCÍA, P. and CHIN, N. 2005. Global Entrepreneurship Monitor:

- Data Collection Design and Implementation, 1998-2003. *Small Business Economics*, 24(3), 205-231.
- ROBBINS, Stephen y COULTER, Mary. 2010. *Administración*. Editorial PEARSON PRENTICE-HALL. 10ª Ed.
- ROCHA NETO, Ivan. 2003. Planejamento estratégico, estudos perspectivos e gestão do conhecimento nas IES. In: ROCHA, Carlos Henrique; GRANEMANN, Sérgio Ronaldo (org.). *Gestão das instituições privadas de ensino superior*. São Paulo: Atlas.
- SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. 2000. *Formação empreendedora na educação profissional. Manual do Professor*. Florianópolis. SEBRAE.
- SERIDA, Jaime; NAKAMATSU, Keiko y UEHARA, Liliana. 2010. *Global Entrepreneurship Monitor: Perú 2009*. Lima: Universidad ESAN. – 152 p.
- SCHUMPETER, J. 1997. *Teoria do Desenvolvimento Econômico. Uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico*. São Paulo: Nova Cultural.
- SCHUMPETER, J.A. 1968. *Capitalismo, Socialismo, Democracia*. Barcelona, Orbis.

- TIMMONS, J.A. 1994. New venture creation: Entrepreneurship for the 21st century. Boston: Irwin McGraw-Hill, 4th ed.
- VIEIRA, Júlio. 2003. Franqueados de escolas de idiomas no Vale do Itajaí análise do perfil empreendedor. Tese de Mestrado em Administração. Universidade Regional de Blumenau. Brasil. 153p.
- WILSON, Karen. 2011. The Role of Higher Education in the Entrepreneurial Ecosystem: Myths and Realities. In: Nordic Entrepreneurship Conference. November 27-28.
- ZANESCO, Karlla. 2010. Perfil empreendedor de gestores universitarios. "X Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur". Mar del Plata, Argentina.

ANEXOS

ANEXO 1

Nivel de emprendimiento en la gestión universitaria.

Estimado(a) Administrador (a) de la UJCM/UPT:

La presente encuesta, tiene por finalidad evaluar sus conocimientos y actitudes sobre el emprendimiento en la gestión de su universidad. Para ello le pediría contestar las siguientes preguntas que no le tomará más de 20 minutos. La información que nos proporcione es **muy importante para nuestra investigación doctoral** y desde luego será manejada con la más estricta confidencialidad. La alternativa que elija refleja su opinión personal.

De antemano: ¡MUCHAS GRACIAS POR TU COLABORACIÓN!

Características del Administrador Universitario

- Sexo: () masculino () femenino Edad: ____
- Tiempo en el cargo de gerencia universitaria: _____
- Tiempo en la docencia universitaria: ____
- Ocupa cargo de gerencia en alguna empresa(s): () si () no. Tiempo: ____
- Formación Académica / Titulación:
() Título profesional () Especialización () Maestría c/s grado
() Doctorado c/s grado

Marca la opción que más represente tu posición u opinión.

1-Conuerdo Totalmente (**CT**); 2-Conuerdo (**C**); 3-Neutro (**N**); 4-Discrepo (**D**)

5- Discrepo Totalmente (**DT**).

	EMPRENDIMIENTO	CT	C	N	D	DT
1	Emprendimiento significa desarrollar nuevas y diferentes maneras de hacer las cosas.					
2	Emprendimiento no sólo significa la capacidad de abrir un nuevo negocio.					
3	Emprendimiento presupone actuar asumiendo riesgos calculados.					
4	Emprendimiento no implica saber trabajar en equipo.					

5	Emprendimiento se caracteriza por la presencia de personas jóvenes con gran capacidad de realización.					
6	En el emprendimiento se busca responsabilidad, realización y resultados.					
7	La práctica del emprendimiento está en la búsqueda de la satisfacción inmediata a través de grandes salarios.					
8	El emprendimiento se caracteriza por el deseo de transformar una buena idea en negocio.					
9	El emprendimiento implica contar con el capital inicial suficiente.					
	PERFIL EMPRENDEDOR	CT	C	N	D	DT
10	El emprendedor está siempre dispuesto a poner la “mano en la masa” para que funcione un proyecto.					
11	El emprendedor es capaz de analizar los problemas y persistir en la búsqueda de alternativas de solución.					
12	Cuando es necesario el emprendedor realiza el trabajo de otros para cumplir los plazos fijados.					
13	El emprendedor tiene la capacidad de identificar la mejor manera de hacer las cosas.					
14	El emprendedor asume y ejecuta tareas arriesgadas.					
15	La acción del emprendedor no incluye la búsqueda sistemática de informaciones.					
16	No es parte de la tarea del emprendedor planear las actividades.					
17	Es necesario para el emprendedor contar con personas influyentes para alcanzar sus objetivos.					
18	Una de las cualidades del emprendedor es mantenerse firme e inflexible en relación a las decisiones tomadas.					
19	El emprendedor necesita establecer metas de largo plazo, específicas y claras.					
	EMPRENDIMIENTO EN LA GESTIÓN UNIVERSITARIA	CT	C	N	D	DT
20	La gestión emprendedora de una institución superior se caracteriza por presentar un planeamiento racional orientado por resultados cuantitativos.					
21	El emprendimiento en la gestión universitaria se traduce en lucro.					
22	La gestión emprendedora universitaria busca atender los cambios notables y rápidos del mercado.					
23	La gestión emprendedora universitaria está orientada a la competición por alumnos.					
24	La gestión emprendedora se concentra en la evaluación de los competidores.					
25	La preocupación y la integración de los recursos internos es de importancia en la gestión emprendedora.					
26	La gestión emprendedora desarrolla proyectos que no presentan riesgos					
27	La gestión emprendedora no requiere la participación efectiva de las personas.					

28	La capacidad de delegar poder de decisión es una de las principales características de la gestión emprendedora.					
29	El uso de tecnología es uno de los factores clave para el éxito de la gestión emprendedora.					
30	La reformulación de cursos no es una característica de la gestión emprendedora.					
31	La calificación de las personas es estratégica en la gestión emprendedora.					
32	La gestión emprendedora permite la creación de nuevos cursos sin considerar los cambios del mercado.					
33	El emprendimiento en la gestión universitaria no se caracteriza en atender las necesidades del alumno.					
34	La gestión emprendedora caracteriza al alumno como producto.					
35	La implantación de proyectos innovadores en el área de enseñanza no es prioridad en la gestión emprendedora.					
36	La osadía en la búsqueda de socios no caracteriza una gestión emprendedora.					
37	El salón de clases lleno es indicador de la competencia de la gestión emprendedora.					
38	La calidad de las instalaciones físicas es un pre-requisito para una gestión universitaria emprendedora.					
39	El emprendimiento es uno de los más importantes ingredientes para la práctica de la gestión estratégica de la universidad.					
40	El emprendimiento en la gestión universitaria consiste en la capacidad de atraer y retener alumnos.					
41	La complejidad de la organización universitaria dificulta la práctica del emprendimiento.					

Fuente: Regina Arns da Rocha (2006).

ANEXO 2

Salida del SPSS para la prueba del α de Cronbach

Resultado cronbach.spv [Documento1] - IBM SPSS Statistics: Visor

Archivo Edición Ver Datos Transformar Insertar Formato Analizar Marketing directo Gráficos Utilidades Ventana Ayuda

7 MODEL-ALFRA.

Análisis de fiabilidad

[Conjunto_de_datos2] C:\Users\Jose\Desktop\Cronbach.sav

Escala: TODAS LAS VARIABLES

Resumen del procesamiento de los casos

Casos	Válidos	N	%
	Excluidos ^a	0	,0
	Total	37	100,0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,760	41

DATASET ACTIVATE Conjunto_de_datos2.
DATASET CLOSE Conjunto_de_datos1.

SAVE OUTFILE='C:\Users\Jose\Desktop\Trabajo de Werner\Cronbach\Datos para Cronbach.sav'
/COMPRESSED.

IBM SPSS Statistics Processor está listo