



Decanato de Posgrado

**Trabajo Final para Optar por el Título de:
Maestría en Gerencia y Productividad**

Título:

**Propuesta: DISEÑO GUÍA ESTANDARIZACIÓN DE PROCESOS
PARA LA EJECUCIÓN DE LOS CENTROS UNIVERSITARIOS DE
EMPRENDIMIENTO E INNOVACIÓN, EN EL SISTEMA DE
EDUCACIÓN SUPERIOR EN REPÚBLICA DOMINICANA,**

**Caso de Estudio: CENTRO UNIVERSITARIO DE
EMPRENDIMIENTO DE LA UNIVERSIDAD PEDRO HENRÍQUEZ
UREÑA, UNPHU EMPRENDE**

Postulante:

Lic. Priska Reyes

Mat. 2019 1671

Tutor:

Dr. Yajaira del Carmen Oviedo

**Santo Domingo, Distrito Nacional
República Dominicana
Abril, 2021**

Título:

**Propuesta: DISEÑO GUÍA ESTANDARIZACIÓN DE PROCESOS
PARA LA EJECUCIÓN DE LOS CENTROS UNIVERSITARIOS DE
EMPRENDIMIENTO E INNOVACIÓN, EN EL SISTEMA DE
EDUCACIÓN SUPERIOR EN REPÚBLICA DOMINICANA,**

**Caso de Estudio: CENTRO UNIVERSITARIO DE
EMPRENDIMIENTO DE LA UNIVERSIDAD PEDRO HENRÍQUEZ
UREÑA, UNPHU EMPRENDE**

ÍNDICE

RESUMEN.....	II
AGRADECIMIENTOS	III
INTRODUCCIÓN.....	1

CAPÍTULO I.

MARCO REFERENCIAL TEÓRICO CONCEPTUAL.

1.1 Aspectos que se abordarán en este Marco Teórico	8
1.1.1 Emprendimiento e Innovación en la Educación Superior.	9
1.1.2 Estandarización de Procesos	13
1.1.3 Importancia de la Implementación de Herramientas de Estandarización. .	14
1.1.4 Centro Universitario UNPHU Emprende	16
1.1.4.1 Antecedentes CUEI UNPHU EMPRENDE	17
1.1.4.2 Rol y Funciones dentro de los objetivos de la Universidad Pedro Henríquez Ureña, UNPHU.	18
1.1.5 ¿Qué diferencia al UNPHU Emprende de los demás CUEI?	18
1.1.6 Estrategias que ha implementado el CUEI UNPHU Emprende para obtener resultados relevantes.	19
1.2 Antecedentes de la Investigación.	20
1.3 Marco Contextual	22
1.4 Área de Emprendimiento del Ministerio de Educación Superior, Ciencia y Tecnología, MESCYT	27
1.5 Variable.	30

CAPÍTULO II.

Propuesta: DISEÑO GUÍA ESTANDARIZACIÓN DE PROCESOS PARA LA EJECUCIÓN DE LOS CENTROS UNIVERSITARIOS DE EMPRENDIMIENTO E INNOVACIÓN, EN EL SISTEMA DE EDUCACIÓN SUPERIOR EN REPÚBLICA DOMINICANA, Caso de Estudio: CENTRO UNIVERSITARIO DE EMPRENDIMIENTO DE LA UNIVERSIDAD PEDRO HENRIQUEZ UREÑA, UNPHU EMPRENDE

2.1 Diagnóstico de la Situación Actual.	32
2.2 Fundamentación: Propuesta Diseño Guía de Estandarización de Procesos para la Ejecución de los Centros Universitarios de Emprendimiento e Innovación, en el Sistema de Educación Superior de la República Dominicana.	34
2.3 Objetivos Generales de la Propuesta	34
2.4 Planteamiento de la Propuesta.....	35
2.4.1 Pasos para la construcción de la guía	36
2.4.2 Rol del Ministerio de Educación Superior, Ciencia y Tecnología, MESCyT.	38
2.4.3 Rol de las Instituciones de Educación Superior, IES.	38
2.4.4 Filosofía del CUEI	39

2.4.5 Rol del Centro Universitario de Emprendimiento, CUE.	39
2.4.6 Espacio o Estructura del CUEI	39
2.4.7 Perfil del Equipo CUEI	40
2.4.8 Funciones del Equipo	41
2.4.9 Perfil del Emprendedor del CUEI.....	42
2.4.10 Proceso para apertura CUEI	43
2.4.11 Procedimiento actual desde el MESCyT	44
2.4.12 Formulario propuesta de modo Online	45
2.5 Factores claves para crear un CUEI dentro de las IES.	46
2.6 Requisitos a considerar para las aperturas de los CUEI.	47
2.7 Inclusión de Indicadores de Eficacia y Eficiencia	47
CONCLUSIONES.....	50
RECOMENDACIONES	51
BIBLIOGRAFÍA.....	53
ANEXOS	

RESUMEN

El presente estudio emerge a raíz de la ejecución sin resultados óptimos y coherentes de los Centros Universitarios de Emprendimiento e Innovación (CUEI) que vienen arrojando desde la implementación, según el programa del Ministerio de educación superior, ciencia y tecnología, (MESCyT) a finales del 2009. Se pretende el diseño de una guía para la elaboración del manual de estandarización de procesos, para la optimización de resultados de estos, es nuestro tema para presentar en esta investigación, a través del diseño de un manual, que contenga los lineamientos y estándares mínimos, siendo el ente rector quien regule toda esta parte, para el cumplimiento de los resultados, resolviendo este la problemática reflejada. La metodología asumida fue de carácter descriptivo desde un estudio de caso seleccionado a tal fin el Centro Universitario de Emprendimiento e Innovación UNPHU Emprende; para la cual se aplicaron los instrumentos como el cuestionario, elaborado por 13 preguntas y guía, así también se utilizó una entrevista al director del CUEI UNPHU Emprende, a los actores socioeducativos y tomadores de decisiones que funcionan en este CUEI, encuestados a 20 colaboradores. Estos instrumentos arrojaron resultados significativos, los cuales hemos tomado para la construcción del diseño de una guía para la estandarización de los procesos en los Centros Universitarios de Emprendimiento e Innovación en el Sistema Nacional de Educación Superior.

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, a mi Padre Celestial, por la oportunidad de bendecirme con personas esenciales para que hoy esté avanzando y saltando un peldaño más en mi trayecto por este caminar de la vida.

A mí esposo Ezequiel Fernández Hernández, por su tolerancia, ayuda idónea, capacidad de escucharme y velar por mis sueños, de la mano conmigo, por estar en los momentos duros y felices, por verme reír, llorar y triunfar, que también todo esté éxito le pertenece, por ser mi mayor de los maestros, asesor y guía.

A mis hijos, Carlos Eugenio Fernández Reyes, quien me repite cada vez, que Dios me bendiga, porque desde que él tiene conocimiento sigo preparándome, a mi Daniel Alejandro Fernández Reyes que, a su corta edad, ha aprendido a ser diligente y dar soporte a su madre.

A mis padres, Juana María Rosario, mi roble, ejemplo a seguir, quien con su ternura y madurez me convirtió en la mujer más prudente, sumisa, trabajadora, servicial y amorosa para con mis semejantes, a Simón María Reyes (Negro) que sé que dónde esté en estos momentos, está orgulloso de su hija, eternamente agradecida por su crianza y sacrificio por cada uno de sus hijos.

A mis hermanos, Luis Liriano, Alberto Bienvenido, Ariardy Francisco Pichardo, Rubén Darío Reyes y Simón Andrés Reyes, por darme fuerza y confiar en mí.

A mis colegas de maestría, porque supimos llevar la carga como equipo, amigos, en los momentos duros y felices, durante todo el proceso de este período de preparación para ser más competitivo.

A mis maestros (as), y asesora de tesis, Yajaira Oviedo, por su capacidad de enseñar según sus conocimientos y habilidades.

Al director del Centro Universitario de Emprendimiento e Innovación UNPHU Emprende, Ing. Juan Enrique Rosales y todo su equipo, desde la Universidad Pedro Henríquez Ureña, el permitirme explorar y profundizar desde sus espacios, para lograr el resultado de dicha Investigación.

A una persona muy especial, por creer en mi potencial y darme la oportunidad de seguir avanzando, adquiriendo las competencias necesarias y ser una profesional altamente competitiva, mi querido amigo, colega y líder Edwin Rafael Ricardo (Hijo).

A todos mis compañeros y colaboradores de trabajo, por sus aportes y disponibilidad para conmigo. haciendo posible que el trayecto fuera más ligero, amigable y llevadero, porque estaban ahí cuando les toqué las puertas, me brindaban el aliento y soporte que requería en su momento.

A todos y todas, Gracias.

INTRODUCCIÓN

El Ministerio de Educación Superior Ciencia y Tecnología (MESCyT) tiene el enfoque de fomentar y consolidar todas las acciones en términos de emprendimiento e innovación. En tal sentido, ha realizado actividades formativas y de fomento para los diferentes agentes que componen las comunidades académicas desde charlas y talleres hasta simposios y cumbres educativas-científicas, de tal manera que se ha continuado con las buenas prácticas que viene desarrollando el Programa Nacional de Emprendimiento y ha impulsado la incorporación de otras acciones que buscan impactar a las Instituciones de Educación Superior que ya participaban en las iniciativas del MESCyT en el tema de Emprendimiento e incorporar al resto de ellas con nuevas opciones y la mejora de las anteriores.

Este planteamiento como trabajo final de tesis llega hasta la propuesta y diseño de una guía para la estandarización de procesos para la ejecución de los Centros Universitarios de Emprendimiento e Innovación, para el Sistema de Educación Superior, incluyendo los aspectos generales y más relevantes de los actores claves, directores, gestores, asesores y personal técnico de los CUEI, según los lineamientos y políticas del MESCyT., basado en el caso de estudio, para el abordaje del mismo, donde dimos referencia a dicha investigación desde el Centro Universitario de Emprendimiento e Innovación UNPHU Emprende, de la Universidad Pedro Henríquez Ureña.

Desde el inicio del estudio nos planteamos las siguientes interrogantes que ayudaron al desenlace del alcance:

¿Se deben documentar los procedimientos con cada uno de los indicadores de Gestión?, ¿Quiénes serán beneficiados?, ¿cuáles serían los posibles modelos y herramientas para utilizar para estandarizar el funcionamiento de los CUEI? ¿Cuáles serán los estándares y lineamientos para el funcionamiento de los CUEI?

A partir de aquí se plantearon los siguientes objetivos:

Proponer una Guía para estandarizar los procesos, la construcción de mejora sobre el funcionamiento de los CUEI en el Sistema de Educación Superior. Para tal efecto se pretendió 1) Identificar modelos o herramientas asumidas por el MESCYT y las IES dominicanas, en el marco de las aperturas de los CUEI; 2) Documentar los procedimientos con cada uno de los indicadores de Gestión para los CUEI y 3) Establecer los estándares y lineamientos para la apertura y funcionamiento de los CUEI.

En los actuales momentos se pretende el siguiente estudio según los levantamientos y socialización desde mayo 2020 a abril 2021, con el fin de estandarizar los procesos y lineamientos que se llevan a cabo sin un mínimo control, sistematizar, analizar y difundir la información que se producen en materia del funcionamiento de los Centros Universitarios de Emprendimiento e Innovación, el Ministerio de Educación Superior y otros actores clave del ecosistema de emprendimiento.

Esta estandarización de procesos será la mejor herramienta, idónea para plasmar los procedimientos de las actividades específicas dentro de los CUEI en las cuales se especifican políticas, aspectos legales, procedimientos, controles para realizar actividades de una manera eficaz y eficiente. Este estudio es relevante porque con esta propuesta estarían dando fin a la brecha de la debilidad existente en la baja productividad, lineamientos vanos, baja competencias y distorsión del resultado esperado

De acuerdo con los objetivos de este estudio, se permitirá contar con una guía para la estandarización de los procesos, de los diferentes Centros Universitarios de Emprendimiento en el Sistema de Educación Superior, donde más adelante según evaluación del MESCyT, esta pueda convertirse en manual o base de estándares mínimo, buscando mitigar las brechas al momento de realizar con efectividad las actividades y operar de manera productiva, dando paso a obtener resultados óptimos.

El presente estudio metodológicamente se concibe con un enfoque mixto por prever el uso de técnicas e instrumentos que permitieron el levantamiento de datos cualitativos y cuantitativos, en ambos casos el tratamiento de dichos datos se ajustó al enfoque correspondiente generando así resultados que aprovechen las bondades de ambos enfoques. Para la investigación utilizamos la técnica de la entrevista, con su instrumento de un cuestionario que arrojó 13 preguntas puntuales al director del CUEI UNPHU Emprende y técnica de la encuesta, con la formulación de 13 interrogantes en un cuestionario realizado a 20 personas del CUEI UNPHU Emprende, entre ellos gestores, asesores, personal administrativo y emprendedores, obteniendo como resultados que más del 80% de los encuestados están de acuerdo con los lineamientos y procedimientos que se ejecutan desde el trabajo de investigación. El mismo está estructurado de la siguiente forma, según visualización de la figura No. 1.

Figura No. 1 Estructura de Trabajo de Investigación: Propuesta Guía para la Estandarización de Procesos para los CUE.



Fuente: Elaboración propia (Reyes, 2021).

En este primer capítulo I titulado Marco Referencial Teórico, se establecen los conceptos relevantes que darán soporte al presente estudio de investigación **Diseño de una Guía de Estandarización de procesos para la ejecución de los Centros Universitarios de Emprendimiento e Innovación en el Sistema de Educación Superior en República Dominicana.**

En busca de lograr demostrar que esta estandarización será lo idóneo para alcanzar la efectividad, sincronización y ejecución de los 20 Centros Universitarios de Emprendimiento e Innovación, que están abiertos y las aperturas de los restantes, siendo este el de 32 Instituciones de Educación Superior, a nivel nacional.

Se analizaron y revisaron seis (6) aspectos desde lo planteado, según los lineamientos, políticas y funciones desde el Ministerio de Educación Superior Ciencia y Tecnología, y del Centro Universitario de Emprendimiento e Innovación

UNPHU Emprende, con la finalidad de alinear y obtener de manera coherente un instrumento que nos facilite el rendimiento, avance y monitoreo de los Centros Universitarios de Emprendimiento en todo su contexto. Así también de aportar al fomento de una mentalidad para la cultura emprendedora y la innovación, como avance país y rumbo a la agenda 2030, aplicando la mejora continua y buenas prácticas, según otros países similares al nuestro, que han tenido éxito en la implementación de estándares en sus diferentes procesos, como visualizamos en la figura No. 2.

Figura No. 2. Aspectos que se abordarán en el marco teórico de esta investigación

1. Emprendimiento e Innovación en Educación Superior.

2. Estandarización de los Procesos

3. Importancia de implementación de herramientas de estandarización.

4. Centro Universitario de Emprendimiento e Innovación UNPHU Emprende.

5. ¿Qué diferencia al UNPHU Emprende de los demás CUEI?.

6. Estrategias que ha implementado el CUEI UNPHU Emprende para obtener resultados relevantes.


Fuente: Elaboración propia (Reyes, 2021).

Una de las limitaciones producto de la pandemia o COVID 19, ha sido el aumento significativo en la carga laboral y/o académica del equipo de mentores, un alza de demandas de asesorías y mentorías lo que nos imposibilitó o retrasó el proceso del levantamiento de información, siendo estos hallazgos de nuestro estudio de caso.

En el **Capítulo II: La Propuesta**, plasmamos nuestro diagnóstico de la situación actual, según los resultados arrojados por el instrumento utilizado, donde analizamos y presentamos la solución a las causas y consecuencias de la deficiencia en la ejecución de los CUE, para finalmente presentar la misma.

Propuesta: Diseño Guía de Estandarización de Procesos para la Ejecución de los Centros Universitarios de Emprendimiento e Innovación, en el Sistema de Educación Superior de la República Dominicana.

Se busca diseñar una guía para la estandarización de procesos en la ejecución óptima de los Centros Universitarios de Emprendimiento e Innovación en el Sistema de Educación Superior de República Dominicana.

Dicha guía se presentará en su momento al Ministerio de Educación Superior, Ciencia y Tecnología, para su evaluación y analice para los requerimientos o mejoras por parte del MESCyT, y algunas de las normas ISO, para su aplicación de manera práctica y eficiente.

La guía estará diseñada con los lineamientos, pautas y estándares mínimos que según los hallazgos de la investigación que hemos analizado.

CAPÍTULO I.

MARCO REFERENCIAL TEÓRICO CONCEPTUAL.

CAPÍTULO I: MARCO REFERENCIAL TEÓRICO CONCEPTUAL.

En este primer capítulo, se establecen los conceptos relevantes que darán soporte al presente estudio de investigación **Diseño Guía de Estandarización de procesos para la ejecución de los Centros Universitarios de Emprendimiento e Innovación en el Sistema de Educación Superior en República Dominicana.**

En busca de lograr demostrar que esta estandarización será lo real para alcanzar un grado de efectividad, sincronización y ejecución de los 22 Centros Universitarios de Emprendimiento e Innovación, y permita las aperturas de los restantes de 52 Instituciones de Educación Superior, que tenemos en su totalidad a nivel nacional.

Estaremos analizando y revisando diferentes aspectos desde el punto de vista de los expertos, los lineamientos, políticas y funciones desde el Ministerio de Educación Superior Ciencia y Tecnología, y del Centro Universitario de Emprendimiento e Innovación UNPHU Emprende, con la finalidad de alinear y obtener de manera coherente un instrumento que facilite el rendimiento, avance y monitoreo de los Centros Universitarios de Emprendimiento e innovación en todo su contexto. Con la finalidad de aportar al fomento, mentalidad de la cultura emprendedora y la innovación, como avance país y rumbo a la agenda 2030, aplicando la mejora continua y buenas prácticas, según otros países similares al nuestro, que han tenido éxito en la implementación de estándares en sus diferentes procesos.

1.1 Aspectos que se abordarán en este Marco Teórico:

- Emprendimiento e Innovación en la Educación Superior
- Estandarización de los procesos
- Importancia de Implementación de herramientas de estandarización.
- Centro Universitario de Emprendimiento e Innovación UNPHU Emprende
- ¿Qué diferencia al CUEI UNPHU Emprende de los demás CUEI?

- Estrategias que ha implementado el CUEI UNPHU Emprende para obtener resultados relevantes.

1.1.1 Emprendimiento e Innovación en la Educación Superior.

Aldana-Rivera, Tafur-Castillo, Gil, Mejía (2019). El emprendimiento, desde un enfoque de desarrollo integral es entendido como una forma de pensar, sentir y actuar para la creación de valor, lo cual permite a la comunidad educativa proponer espacios de formación para construir conocimientos y desarrollar hábitos, actitudes y valores necesarios para generar acciones orientadas al mejoramiento personal y a la transformación del entorno y de la sociedad.

Además, históricamente el estudio del emprendimiento comenzó a finales del siglo XVII y principios del XVIII con Richard chantillón y Adam Smith, que era fundamental para la economía clásica.

El emprendimiento se ha establecido en los últimos años como la base del desarrollo y crecimiento de un país debido a que trae consigo nuevas ideas y más empresas productivas que le aportan una dinámica a la sociedad. Aun así, es de vital importancia entender que el emprendimiento debe ir obligatoriamente ligado a la educación y debe ser desarrollado en todos los ámbitos, tanto en el entorno como en lo personal como elemento de potenciación desde el profesional en esa competitividad del empleo.

Lo que se busca en últimas es lograr, después de un largo proceso, que el tema de emprendimiento sea considerado como un elemento estratégico en el mejoramiento continuo de cada país y de esta forma aprovechar cada uno de los beneficios que trae consigo el desarrollo.

En Trkman (2010) se ha definido al Business Process Management (BPM) como aquellos esfuerzos que una organización realiza en sus actividades clave para analizarlas y mejorar los elementos importantes relacionados con la operación de la empresa. En general, un modelo de madurez es una herramienta para evaluar y mejorar habilidades, capacidades y competencias (Moradi Moghadam et al.,

2013). En Siquiera (2005) se ha señalado que el concepto básico detrás de la palabra madurez, es que organizaciones maduras realizan sus actividades a partir de procesos sistematizados y métodos documentados, mientras que los procesos y los métodos inmaduros varían de acuerdo a los individuos que realizan las tareas. Por lo tanto, teniendo en cuenta que en las organizaciones maduras los datos se recogen y se utilizan con el fin de analizar el control, la previsión y el rendimiento de la planificación, estas organizaciones alcanzan sus objetivos de calidad, tiempo y costo de una manera coherente y eficaz.

Contrariamente, las organizaciones inmaduras no alcanzan sus objetivos, la calidad lograda no es lo que esperaban, los plazos son superiores a los planificados y los costos exceden a los presupuestados.

La Conferencia Regional de Educación Superior (CRES 2008), en Cartagena de Indias, Colombia; propuso un Plan de Acción con recomendaciones para los gobiernos y para las Instituciones de Educación Superior, (UNESCO/IESALC, 2008). El Lineamiento tres (3) dedicado a la Innovación Educativa, recomienda a los gobiernos de la región “Crear los instrumentos normativos y de fomento que induzcan la visión emprendedora y la innovación educativa” (p. 31)

En el Lineamiento cuatro (4) sobre la Agenda Regional sobre Ciencia, Tecnología e Innovación (CTI), recomienda a las Instituciones de Educación Superior “Crear instrumentos institucionales para la gestión de la transferencia de conocimiento e innovación como incubadoras, disciplinas de emprendimiento, parques tecnológicos, políticas de protección a la propiedad intelectual, entre otros” (p.33).

Según lo planteado en dicha conferencia se puede apreciar el énfasis en tener y plasmar instrumentos que sirvan de apoyo para la implementación de centros, incubadoras y conocimientos basados en emprendimiento e innovación, con la finalidad de buscar la orientación en todo el ámbito de la educación superior en diferentes países latinoamericano y el caribe.

La II Conferencia Regional de Educación Superior (CRES 2018), tuvo sede en Córdoba, Argentina.

El documento propositivo “El papel estratégico de la educación superior en el desarrollo sostenible de América Latina y el Caribe”; considera que: La promoción de la sostenibilidad como cultura organizacional de los sistemas educativos y de las Instituciones de Educación Superior debe llevar en sí misma la innovación como principio, el emprendimiento como práctica y la convivencia social con pensamientos críticos e interdisciplinarios como producto (Guajardo et. al, 2018, p.4).

Posteriormente, en uno de sus enunciados propositivos sobre la educación superior y desarrollo sostenible: “Las Instituciones de Educación Superior deben comprometerse con los grupos sociales que enfrentan diversas situaciones de vulnerabilidad, a través de proyectos de inclusión, de combate a la pobreza, de innovación y emprendimiento social, en pro de justicia social “(ob.cit p. 8). Realiza también otra propuesta, en el acápite de la educación superior y la sostenibilidad: Se deben desarrollar competencias técnicas, profesionales y culturales para acceder al empleo decente y para activar el emprendimiento. En este sentido, es necesario ampliar la oferta de las carreras de nuestras universidades tradicionales, hacia diseños curriculares que egresen profesionales con competencias para enfrentar los desafíos del milenio y contribuir con la consecución de los ODS. (ob cit., p. 13).

Es muy interesante el enfoque o visión que hace referencia en esta conferencia, donde se trata de involucrar o atender una de las partes más relevantes en los últimos años como lo es el desarrollo sostenible, basado en nuestros Objetivos de Desarrollo Sostenible, donde más de 130 países debemos dar respuesta, ver estos como el motor para desarrollar las competencias profesionales y culturales, a través del fomento la mentalidad cultura emprendedora e innovación y que este permanezca en el tiempo, mitigando las brechas y desafíos que enfrentan los países del mundo.

El monitor Global de Emprendimiento, GEM (2018), plantea:

El crecimiento económico de los países, incluyendo el de la República Dominicana, depende del desempeño de las diferentes condiciones que

componen el ecosistema emprendedor, esto es, tanto de las competencias, percepciones, intenciones y actividad del emprendedor, como de su entorno de emprendimiento. Por ello, es de vital importancia la medición continua de dichas condiciones, así como la identificación de los factores claves en su optimización, con el propósito de diseñar y desarrollar las políticas, programas e iniciativas que garanticen un adecuado ecosistema de emprendimiento, como también monitorear y optimizar los indicadores de gestión de esas iniciativas, de forma tal que se mejore la competitividad, y, por ende, la sostenibilidad financiera y social del país.

Está alineado este planteamiento que arroja el Monitor Global de Emprendimiento, GEM, donde puntualiza el enfoque de la optimización de las iniciativas, tales como las que buscamos con esta investigación con la finalidad de aportar con el crecimiento de los actores claves que están al frente de los centros universitarios de emprendimiento y la implementación de las políticas, acompañamiento y monitoreo de los emprendedores con proyectos potenciales para dinamizar la economía y que sean sostenibles en el tiempo.

La Estrategia Nacional de Emprendimiento, (ENE 2014-2018), estuvo basada en la estructura de los cinco ejes estratégicos propuestos por la Estrategia Regional SICA EMPRENDE: Industria de Soporte, Financiamiento, Articulación Institucional, Mentalidad y Cultura y Sistema Educativo. Estos cinco ejes sirvieron como base para la definición de 10 objetivos estratégicos que surgieron del sueño compartido de lograr que República Dominicana sea: “un país emprendedor sustentado por un ecosistema institucional consolidado y dinámico, focalizado en la innovación, competitividad, accesibilidad y sostenibilidad, que estimule la creatividad y pasión de los emprendedores”.

La misión de la ENE 2014-2018, al igual que el sueño compartido se mantiene en esta actualización y sigue siendo: “Crear, apoyar e impulsar una cultura de emprendimiento e innovación, asumiéndola como una forma de vida en los dominicanos, que asegure la formación, el liderazgo, la competitividad y la sostenibilidad de las nuevas empresas creadas a partir de la misma”

1.1.2 Estandarización de Procesos

Según lo planteado en la Productivity Press Development Team (2002), La Estandarización de procesos busca unificar los procedimientos de las instituciones que utilizan diferentes prácticas para el mismo proceso. Por esto, es factible alcanzar la composición que no es más que la reutilización de un proceso ya establecido como un componente (o sub-proceso) de otro proceso, que en algunas ocasiones está en otro departamento o segmento de la institución o empresa.

La estandarización de procesos se plantea como el proceso que conlleva:

- Identificar estándar
- Comunicar el estándar
- formular la adhesión al estándar
- Gestionar una mejora continua del estándar

Con esto se busca efficientizar aquellos procesos que no pueden ser medibles o alcanzar la productividad, por no tener implementado de manera estándar los pasos o requisitos a seguir para dicho proceso, por esto es necesario el diseño de un manual de protocolo para los diferentes Centros Universitarios de Emprendimiento que existen en el Sistema de Educación Superior, en República Dominicana.

Esta estandarización de procesos para los CUEI, tiene como objetivo principal el cumplimiento de manera sincronizadas para cada uno de ellos sin excepción y que estos puedan dar seguimiento al cumplimiento de los mismos. Así que no habrá diferencias entre uno y otro para que puedan cumplir de manera puntual sus objetivos y poder rendir informe a las instituciones que regulan esta parte. La guía de procedimiento tiene como objetivo estandarizar la labor, de modo que busque la calidad deseada, facilitan la ejecución de los procesos, dar libertad de

formación y contemplan la conformidad de las actividades, convirtiéndose en fuente de búsqueda de información relevantes para resultados óptimos.

1.1.3 Importancia de la Implementación de Herramientas de Estandarización.

La importancia radica en ejecutar con calidad, al menor tiempo, conformidad y de manera estructura todos los procedimientos según las necesidades de los CUEI, para esto presentaremos una propuesta de Manual de Estandarización de Procesos para los CUEI, en República Dominicana.

Los manuales de procedimiento tienen como objetivo estandarizar el trabajo de modo que proporcione la calidad deseada. Sirven de guía para la ejecución de los procesos, facilitan la formación y ayudan a comprobar la conformidad de las actividades, además de convertirse en una importante fuente de información. Un buen manual de procedimientos debe contener: A) La representación gráfica del proceso. B) Las condiciones de inicio. C) La interfaz con otros procesos. D) Las actividades. E) Las rutas de ejecución del proceso. Disponible en: <https://www.heflo.com/es/blog/bpm/estandarizacion-procesos/>

Fryt (2019) concluye que tanto los principios básicos como los principios descriptivos de los modelos de madurez de procesos, están suficientemente abordados. Sin embargo, hay margen de mejora con respecto a descripciones más detalladas de la aplicación relevante de criterios de evaluación fáciles de usar. En lo que respecta al propósito normativo de la aplicación, se pueden identificar pocas pautas específicas y documentadas. Esto significa que aquellos que aplican el modelo de madurez enfrentan dificultades cuando buscan medidas apropiadas para mejorar sus procesos. Recomienda realizar encuestas entre empresas orientadas a procesos para permitir un análisis cuantitativo y explicativo.

El autor cree que los datos cualitativos confirmarán la utilidad de la gestión por procesos. En un ambiente complejo y dinámico como el actual, los CUEI deben

involucrarse en un proceso de mejora de sus sistemas de gestión de procesos para apoyar el desarrollo empresarial a través de la disponibilidad de información relevante, que permita desarrollar una gestión proactiva (Röglinger et al., 2012).

El modelo de Fisher (2004) se centra en el análisis de dos dimensiones y la Norma ISO 9004, reflejan ser los más indicados para utilizar en los CUEI, debido principalmente a su baja complejidad de uso. Su dominio de aplicación es genérico, su propósito de uso descriptivo, pero no disponen de un procedimiento de aplicación.

Por tanto, al momento de utilizarlo se debe armar un instrumento que ayude a realizar el diagnóstico y complementar con una metodología de evaluación. Asimismo, al definir acciones para transitar la ruta de mejoramiento, se debe especificar cómo identificar los niveles de madurez deseables y proporcionar directrices sobre medidas de mejora. Por su parte, los modelos CCMI y EFQM disponen de un procedimiento de aplicación, pero su complejidad de uso es mayor.

Navarro, Lechuga Sancho y Garrido, (2018), han analizado que la concentración de la producción científica, sobre sistemas de gestión de procesos de negocio en determinados países, autores y universidades ponen de manifiesto el estado embrionario de la investigación en este tópico en el área de gestión y, más específicamente, en el área de organización de empresa.

Por ello, han indicado que es preciso promover este campo de investigación internacionalmente, para generar estudios empíricos globales sobre Business Process Management (BPM) que permitan una comparativa internacional y, de este modo, se propicie el avance contrastado de los conocimientos teóricos y prácticos sobre este tipo de sistemas.

1.1.4 Centro Universitario de Emprendimiento e Innovación UNPHU Emprende

UNPHU Emprende es el centro con iniciativa emprendedora, innovación y creación de empresas, dando sus inicios en junio del 2010, con la misión de fomentar la cultura emprendedora e innovadora en la comunidad universitaria. En el 2014 abrió sus puertas al público en general. UNPHU Emprende tiene la finalidad de apoyar la misión de la universidad de “Formar profesionales competentes, humanistas, **emprendedores** y comprometidos con el desarrollo del conocimiento capaces de aportar soluciones para lograr bienestar social”.

El centro tiene la finalidad de captación, sensibilización, identificación, desarrollo, incubación y vinculación de las iniciativas y proyectos de emprendimiento que se generen, desde el 2012 se empezó la estrategia de desarrollo y creación del Centro de Apoyo a la Tecnología y la Innovación, CATI, dando como resultado un modelo Híbrido con toda una Red Institucional de Apoyo al Emprendimiento y las MiPymes UNPHU, REDIEM.

Desde el Centro se ofrecen los servicios de mentoría de proyectos, incubación de emprendimientos, vinculaciones y capacitaciones con el objetivo de convertir ideas de negocios en empresas rentables y sustentables en el tiempo.

Programas Centrales del CUEI UNPHU Emprende: Seis (6) grandes programas los cuales mencionamos a continuación.

-  Emprendimiento Comunidad UNPHU.
-  CEM.
-  Asesoría Empresarial.
-  CMU y la Innovación.
-  Patente y Transferencia Tecnológica.
-  I&P&TT.

1.1.4.1 Antecedentes CUEI UNPHU EMPRENDE, ver cuadro No. 1.

Cuadro No. 1. Antecedentes CUEI UNPHU Emprende

Actividad	2012-2019	2020	Acumulado
Capacitación y Sensibilización	473	31	504
Personas Capacitadas	3,050	1,110	4,160
Cursos	7	Enfoque rueda de inversion (en proceso)	7
Proyectos Incubados	33	7	40
Stakeholders Involucrados	3	9	12
Crecimiento Digital, vía Redes Sociales	-	+526 Seguidores +58 Clientes captados	+526

Fuente: Elaboración (CUEI UNPHU Emprende, 2021).

1.1.4.2 Rol y Funciones dentro de los objetivos de la Universidad Pedro Henríquez Ureña, UNPHU.

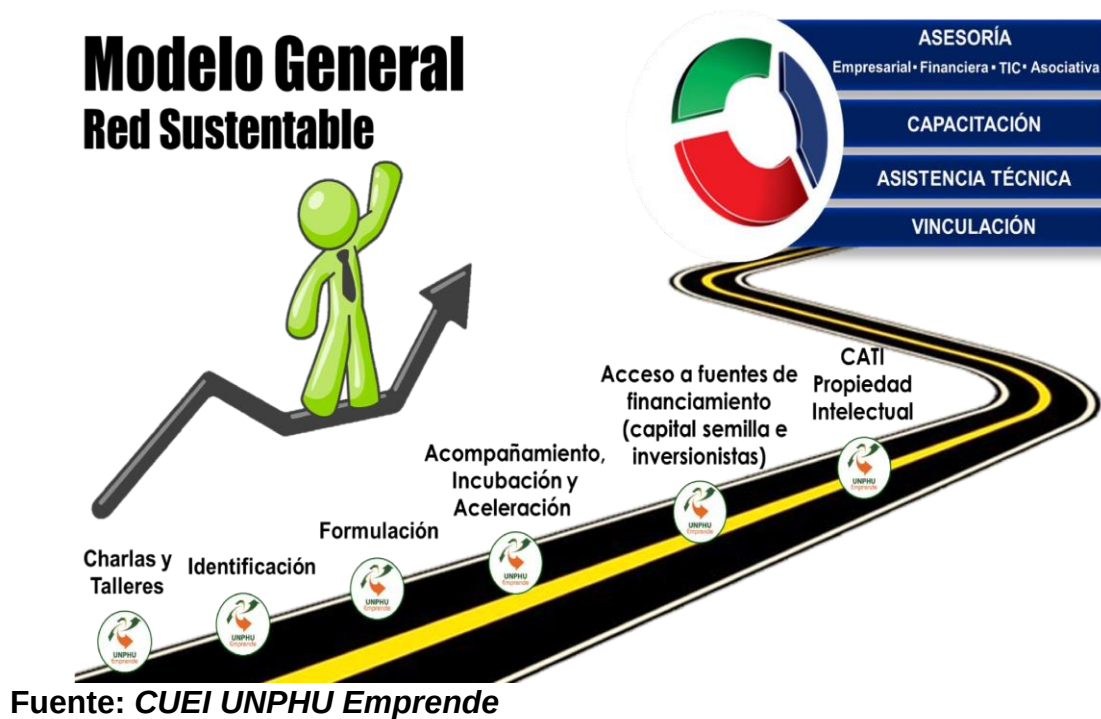
Figura No.3. Rol y Funciones CUEI UNPHU Emprende



1.1.5 ¿Qué diferencia al UNPHU Emprende de los demás CUEI?

El construir un modelo de Red Sustentable, lo cual conlleva una serie de pasos, y ruta a seguir, como se muestra en la figura No.4:

Figura No. 4. Modelo General Red Sustentable



1.1.6 Estrategias que ha implementado el CUEI UNPHU Emprende para obtener resultados relevantes.

- En primer lugar, tienen una estructura definida, con un espacio puntual, contemplan un equipo de colaboradores según las necesidades y funciones del centro.
- Además, sus colaboradores cuentan con las competencias idóneas para el acompañamiento a los estudiantes emprendedores de la universidad, la comunidad y la red nacional de emprendiendo.
- Alianzas estratégicas nacionales e internacionales, para el cumplimiento de sus objetivos y propósito de dicho centro.
- Cuentan con el respaldo financiero de entidades bancaria, organismos e instituciones para proveer fondos, capital semilla a los proyectos ganadores, pre incubados y monitoreados desde UNPHU Emprende.

- Laboratorio, herramientas y especialistas para la puesta en marcha de los proyectos.
 - Participación constante en las diferentes mesas de trabajo para la creación de políticas, lineamientos en emprendimiento e innovación para la República Dominicana.
 - Según la publicación del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y el Centro de Emprendimiento de la Universidad Nacional Pedro Henríquez Ureña (UNPHU Emprende) llevaron a cabo un programa de mentoría para acompañar la reestructuración de modelos de negocios liderados por personas con discapacidad, LGBTI y migrantes tras la crisis socioeconómica provocada por la pandemia de la COVID-19. (PNUD República Dominicana, 2021).
 - Socios y aliados de la red, con alrededor de 58 miembros actuales.
- Esta Red incluida en estudio realizado por el Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo, MEPYD, como experiencias dominicanas en Alianzas Público–Privadas para el Desarrollo Sostenible. **(Base de datos, suministrado por la dirección del CUEI UNPHU Emprende, 2021).**

1.2 Antecedentes de la Investigación.

Según lo planteado en la tesis los doctores Mazacón Gómez, Narcisa, Paliz Sánchez, Espín Mancilla y Paola, bajo el título: Emprendimiento en las Instituciones de Educación Superior (2019). Las condiciones que la formación debe de tener exigen capacidades para actuar de manera independiente, e innovadora, dispuesto a correr riesgos moderados creando nuevas fuentes económicas y de conocimiento, siempre interesados en el aprendizaje y retroalimentación continua. La educación constituye entonces, la plataforma idónea para el desarrollo de las competencias para la vida y supervivencia.

Según la investigación de doctorado de Venegas González (2014), titulada: Enseñanza-aprendizaje del emprendimiento en carrera de ingeniería comercial. Investigación diagnóstica y propuesta pedagógica para su optimización en programas de continuidad de estudios de una universidad tradicional, esta propuesta ha sido construida bajo el enfoque de formación por competencias. Se

enfatan el aprendizaje significativo, el aprendizaje activo y el aprender haciendo, con el uso de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) como un apoyo en el proceso de enseñanza-aprendizaje articulados en el gestor de contenidos educativos “MOODLE”.

http://repobib.ubiobio.cl/jspui/bitstream/123456789/383/1/Venegas_Gonzalez_Fernando.pdf

Resultados de la investigación de Lockamy III y McCormack (2004) han demostrado que la orientación hacia los procesos de negocios (BPO) es esencial para fomentar una mayor conexión dentro de la organización y mejorar su performance. La aplicación de los elementos del Business Process Outsourcing (BPO) son clave al momento de implementar mejoras, como una vista de procesos horizontal, su gestión, medición y responsabilidad interfuncional. En los últimos años la atención a los procesos de negocios ha aumentado y las organizaciones están trabajando en la implementación de acciones para mejorarlos. Sin embargo, su desarrollo es gradual dando lugar entonces, a esta noción de madurez como una medida para indicar cuán excelente es el desempeño de un proceso.

La gestión y mejora de los procesos de negocio, ha sido una tarea central del desarrollo organizacional. Por ello, los modelos de madurez están recibiendo un marcado crecimiento de interés investigativo (Roglinger, Poppelbub y Becker, 2012). La madurez se ha estudiado desde el punto de vista de los sistemas de gestión de calidad, programas de excelencia y a partir del concepto de Bussiness Process Managment (BPM). (Díaz Jaimes & Ortiz Pimiento, 2013).

Los principales objetivos de la investigación son la generación de actitudes más favorables hacia el espíritu emprendedor, una propuesta de organización curricular y desarrollo didáctico para mejorar la formación de competencias de los profesionales basada en la optimización de la práctica docente del programa de Continuidad de Estudios de Ingeniería Comercial.

Estas investigaciones de manera precisa nos arrojarán identificar esas brechas que se tiene desde los Centros Universitarios de Emprendimiento, para lograr la estandarización de sus procesos, lo cual servirá de guía a su gestión como actores

claves en el cumplimiento de enseñanza aprendizaje y buenas prácticas desde sus comunidades educativas, en busca de resultados e indicadores relevantes. Aunque no hay informaciones puntuales de lo que sería el diseño de un manual para los Centros Universitarios de Emprendimientos que tienen ya estructura en las instituciones de Educación Superior, pudiéramos partir de sus diferentes planteamientos para buscar respuesta a nuestro problema y dar solución. Totalmente de acuerdo con sus argumentos ya que estos refieren la mejora a los procesos y lineamientos que se tienen con la finalidad de dar resultados óptimos, y toda la red trabajar de manera coherente, articulados y vinculados.

1.3 Marco Contextual

El Diseño de una guía para la estandarización de procesos en la ejecución de los Centros Universitarios de Emprendimiento e Innovación en el Sistema de Educación Superior en República Dominicana, investigación que servirá para hacer mejor practica y obtener resultados, basándonos en las experiencias de actores claves desde la toma de decisiones, levantamientos, estudios y diagnósticos del Ministerio de Educación Superior, Ciencia y Tecnología, MESCyT, quien desde el 2009 viene abordando de manera muy marcada el emprendimiento dentro de las instituciones de educación superior, quienes tienen la potestad de regular, implementar las políticas a los fines de obtener mejores resultados.

Según el portal transparencia y su plan estratégico, 2019-2024:

“Misión: Fomentar, reglamentar, asesorar y administrar el Sistema Nacional de Educación Superior, Ciencia y Tecnología, estableciendo las políticas, estrategias y programas tendentes a desarrollar los sectores que contribuyan a la competitividad económica y al desarrollo humano sostenible del país”

: <https://mescyt.gob.do/transparencia/wp-content/uploads/2019/03/Plan-Estrat%C3%A9gico-Institucional-MESCyT.pdf>

“Visión: Fomentar ciudadanos críticos y democráticos, identificados con los valores nacionales y de solidaridad internacional, capaces de participar

eficazmente en las transformaciones sociales, económicas, culturales y políticas del país”.

“Valores: Los valores esenciales en que se fundamenta el quehacer de la educación superior, la ciencia y la tecnología en la República Dominicana, son los siguientes”:

1. La identidad y cultura nacional, como punto de partida para la universalidad del patrimonio cultural;
2. El respeto al ser humano, su dignidad y su libertad;
3. El pluralismo ideológico, político y religioso;
4. El espíritu democrático, la justicia social y la solidaridad humana;
5. El rigor científico y la responsabilidad ética en la búsqueda y construcción del conocimiento;
6. La creatividad, la criticidad, la integridad y la responsabilidad;
7. La igualdad de oportunidades en el acceso a los beneficios de la educación superior, sin que medien prejuicios por origen social, etnia, religión o género;
8. La autoestima cultural y del talento nacional; el aprecio de la capacidad innovadora y de invención;
9. La actitud de servicio y rendición de cuentas a la sociedad como beneficiaria y sustentadora de las actividades académicas, científicas, tecnológicas y culturales;
10. La actitud de cooperación y solidaridad entre los seres humanos, las organizaciones y las naciones;
11. La actitud prospectiva, de apertura al cambio y la capacidad de adaptación a los cambios nacionales e internacionales.

Objetivos: Formular las políticas públicas referentes a educación superior, ciencia y tecnología. Regular, organizar, modernizar y reformular la educación superior

en el país, velando por su normal y correcto funcionamiento. Impulsar el desarrollo de la ciencia y la tecnología a nivel nacional, con especial interés en las actividades productivas y el servicio social, velando porque dicho funcionamiento responda a las necesidades del país. Definir los deberes y responsabilidades de las instituciones de educación superior para garantizar un adecuado nivel de excelencia, tanto en educación superior, en ciencia y tecnología.

Es el órgano del Poder Ejecutivo, en el ramo de la Educación Superior, la Ciencia y la Tecnología, encargado de fomentar, reglamentar y administrar el Sistema Nacional de esas áreas. De acuerdo con sus atribuciones, vela por la ejecución de todas las disposiciones de la Ley 139-01 y de las políticas emanadas del Poder Ejecutivo. Es responsabilidad de este despacho la supervisión del Sistema como un todo. Por ello, vigila el cumplimiento de las políticas, la evaluación de todos los órganos y la coordinación de sus labores.

Con ese fin, se fundamenta en los viceministerios de Educación Superior y de Ciencia y Tecnología, en estudios de las dependencias y en las decisiones del Consejo Nacional de Educación Superior, Ciencia y Tecnología. El Plan Estratégico de Ciencia, Tecnología e Innovación puede definirse como una herramienta de articulación política, institucional y financiera del Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación. Su formulación parte tanto del mandato de la Ley No. 139-01, relativo a la formulación de las políticas científicas y tecnológicas, como de la articulación del Sistema Nacional de Innovación y Desarrollo Tecnológico (SNIDT), creado mediante el Decreto No. 190-07.

En este contexto, el MESCyT se ha propuesto formular con la participación y como parte del conjunto de actores que integran tanto el SNIDT como con otros sectores externos al mismo, el Plan Estratégico de Ciencia, Tecnología e Innovación, cuyo proceso de formulación persigue: Contribuir con el mejoramiento competitivo de los sectores productivos nacionales mediante la articulación de los mismos con el sistema nacional de educación superior, ciencia y tecnología. Apoyar el proceso de integración y transformación económica que requiere el país para su inserción exitosa en los esquemas regionales de integración comercial como el DR-CAFTA.

Fortalecer el proceso de transición económica nacional previsto en el marco del Plan Nacional de Competitividad Sistémica hacia una economía basada en el conocimiento y la innovación. La labor del MESCYT en el decenio 2008-2018, a la luz de las funciones que le otorga la Ley 139- 01, y los compromisos que el país ha ido asumiendo en materia de educación superior, ha tenido sus resultados, al tiempo que representa grandes retos para la Institución y para todo el Sistema.

Estos han sido delineados en seis (6) ejes estratégicos: Como se puede visualizar en la siguiente figura No. 5.

Figura No. 5. Ejes Estratégicos Delineados por el MESCyT.



Fuente: Elaboración propia (Reyes, 2021), Sustraída del Plan Estratégico Institucional 2019-2024, PEI-MESCyT.

Por tal razón estaremos enfocado específicamente sobre el eje **5. FOMENTO DE LA CULTURA EMPRENDEDORA**. En el marco del Programa Nacional de Emprendimiento se han consolidado los servicios de apoyo que ofrecen los Centros Universitarios de Emprendimiento de 20 IES; se creó en el MESCyT un Programa de Apoyo a Emprendedores universitarios y en el 2018 por decreto No. 157-18, sale el Viceministerio de Emprendimiento. Se capacitaron 2,600 docentes, 8,500 estudiantes, 373 emprendedores, 32 gestores y directores de Centros Universitarios de Emprendimiento e Innovación (CUEI), creados en las IES, y 506 actores del Ecosistema de Emprendimientos (Empresarios, funcionarios públicos, representantes de la sociedad civil y otros). Del 2009 al 2020, se ha reconocido el trabajo de 100 emprendedores universitarios con el financiamiento (con fondos no reembolsables) de once (16) proyectos ganadores por un monto de RD\$6, 750,000.00 a través del Fondo Capital Semilla. Se han otorgadas becas internacionales de posgrado en el tema de emprendimiento.

A los fines de incrementar la generación de riquezas e impulsar la creación de nuevas fuentes de empleos y el aumento de la productividad y la competitividad, para el quinquenio 2019-2024 el viceministerio de ciencia y tecnología procurará:

1. Realizar un diagnóstico para identificar oportunidades de mejora de la labor de difusión del emprendimiento en las IES.
2. Reforzar la capacidad docente en emprendimiento a través de talleres y otros medios.
3. Fortalecer las capacidades técnicas y de gestión de los Centros de Emprendimiento e Innovación mediante la capacitación de su personal en modelos de gestión.
4. Crear una Red Universitaria de Fomento a la Cultura Emprendedora para facilitar la movilidad de proyectos de emprendimiento entre las IES.
5. Establecer acuerdos MESCYT - IES sobre las oportunidades de mejoras del sistema de emprendimiento;

6. Crear el Sistema Nacional de Información de los Centros Universitarios de Emprendimiento e Innovación, para mejorar la toma de decisiones (Base de datos estadístico sobre los CUEI).
7. Avanzar en el Programa de incubación de Proyectos de Emprendimiento con fondos no reembolsables o Capital Semilla para apoyar las iniciativas de emprendedores generadas en las IES.

1.4 Área de Emprendimiento del Ministerio de Educación Superior, Ciencia y Tecnología, MESCYT

1.4.1 Objetivo General

Fortalecer el desarrollo del emprendimiento e innovación en las IES, a través de programas que propicien el fomento de la cultura emprendedora y la Innovación, la consolidación de los centros universitarios de emprendimiento y el apoyo a proyectos sociales y empresariales, que respondan a las necesidades del país.

1.4.2 Funciones Principales:

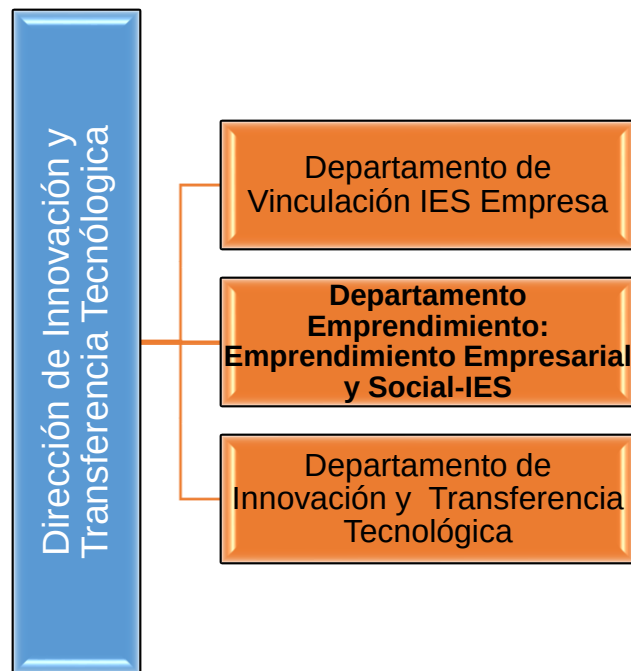
- Promover, difundir e impulsar la cultura emprendedora, a través de capacitaciones (Charlas, Seminarios, Congresos, Foros, entre otros) a profesores, gestores, directores de Centros de Emprendimiento Universitarios y estudiantes de las Instituciones de Educación Superior.
- Definir políticas y diseñar estrategias para estimular la cultura emprendedora en la comunidad académica de las Instituciones de Educación Superior.
- Sensibilizar a las IES sobre los componentes de un ecosistema emprendedor y las competencias personales y profesionales que se deben desarrollar.
- Fortalecer los vínculos estratégicos del MESCYT con las incubadoras de negocios, centros de emprendimientos universitarios, los centros de investigación y los demás actores del ecosistema empresarial y de Innovación.

- Fomentar el diseño, aplicación y divulgación de las mejores prácticas en el desarrollo de emprendimiento social y empresarial en las Instituciones de Educación Superior: emprendedores, centros de investigación con la finalidad de fomentar la cooperación, intercambio y aprendizaje de experiencias en los mismos.
- Desarrollar y presentar mecanismos que provean a las emprendedoras oportunidades de competir por los recursos necesarios para el desarrollo de proyectos sociales y empresariales y su admisión a las incubadoras de negocio del país.
- Propiciar diálogos para incentivar la generación de nuevas ideas de proyectos sociales y empresariales.
- Desarrollar alianzas estratégicas con el sector público y privado, a nivel local e internacional, organizaciones no gubernamentales y organismos internacionales, cuyos objetivos sean compartidos en cuanto al desarrollo de emprendedores.
- Apoyar en la creación curricular de planes de estudios de emprendimiento a través de las IES.

A raíz de la nueva administración pública o cambio de gobierno, a partir del 16 de agosto del 2020, el Ministerio de Educación Superior, Ciencia y Tecnología, según las nuevas políticas y lineamientos, el área de Emprendimiento paso nuevamente bajo la estructura del Viceministerio de Ciencia y Tecnología, lo cual tiene tres direcciones:

1. Dirección de Investigación de la Ciencia y Tecnología,
2. Dirección de Innovación y Transferencia Tecnología (se desarrolla todo lo relacionado al área de Emprendimiento de manera general). Ver figura No. 6
3. Dirección de Fomento y Difusión de la Ciencia y la Tecnología.

Figura No. 6. Estructura orgánica DITT, MESCyT:



Fuente: Elaboración propia (Reyes 2021), en base al organigrama institucional del MESCyT.

1. Departamento de Emprendimiento Empresarial-IES

Objetivo General

Fortalecer el ecosistema de Emprendimiento e Innovación Empresarial en las IES de la República Dominicana, fomentando la cultura emprendedora enfocada en tecnología y basada en conocimientos para la creación de empresas que generen producción de bienes y servicios, empleos e ingresos contribuyendo al desarrollo económico e innovador.

2. Departamento de Emprendimiento Social-IES

Objetivo General

Fomentar el Emprendimiento Social en las Instituciones de Educación Superior, Ciencias y Tecnología de República Dominicana, garantizando su inclusión,

promoción y desarrollo en el subsistema universitario y orientando a generar mentalidad y cultura emprendedora, a través de la tecnología y el conocimiento para la creación de empresas que den respuestas a problemáticas sociales, medioambientales y de valor económico como estrategia de sostenibilidad y desarrollo.

1.5 Variable:

Estandarización de procesos. Pautas o lineamientos donde se establece la unificación de los procedimientos de una organización, con la finalidad de todas hacer lo mismo según el patrón de dichas pautas, buscando trabajar de manera alineadas y dar resultados óptimos. (Reyes, 2021).

CAPÍTULO II.

**Propuesta: DISEÑO GUÍA ESTANDARIZACIÓN DE PROCESOS
PARA LA EJECUCIÓN DE LOS CENTROS UNIVERSITARIOS DE
EMPRENDIMIENTO E INNOVACIÓN, EN EL SISTEMA DE
EDUCACIÓN SUPERIOR EN REPÚBLICA DOMINICANA,**

**Caso de Estudio: CENTRO UNIVERSITARIO DE
EMPRENDIMIENTO DE LA UNIVERSIDAD PEDRO HENRIQUEZ
UREÑA, UNPHU EMPRENDE**

2.1 Diagnóstico de la Situación Actual.

En República Dominicana, el Ministerio de Educación Superior Ciencia y Tecnología (MESCyT) está concebido en la Ley 139-01, que lo crea, como ente regulador de la Educación Superior, en las Instituciones de Educación Superior (IES) de República Dominicana, el cual desde el 2007 se está trabajando la parte de emprendimiento e innovación, iniciando dicho trayecto con el Programa Nacional de Emprendimiento, constando este de cuatro (4) pilares:

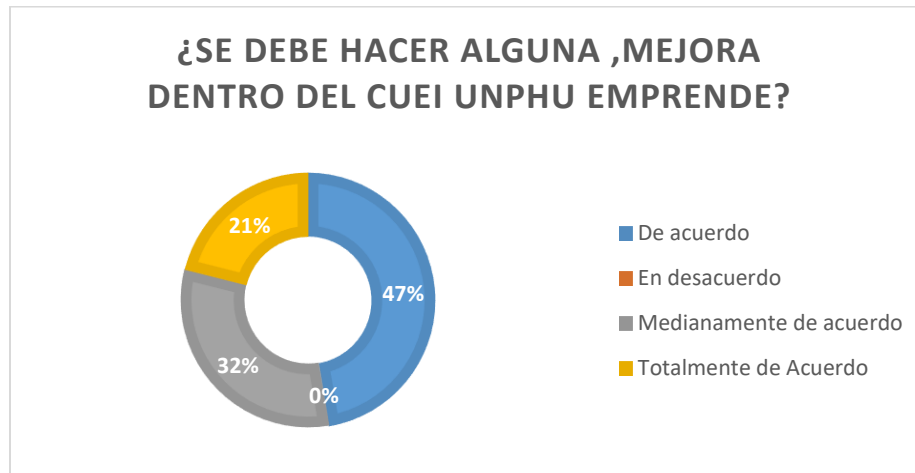
1. Fomento a la Cultura Emprendedora
2. Centro Universitarios de Emprendimiento
3. Fortalecimiento al Ecosistema de Emprendimiento de República Dominicana.
4. Fondo para Emprendimiento y Pre-Incubación de Negocio.

En la actualidad el Ministerio de Educación Superior, Ciencia y Tecnología, contempla el área de Emprendimiento, según su estructura dentro del Viceministerio de Ciencia y Tecnología, en unas de sus tres direcciones, la **Dirección de Innovación y Transferencia Tecnológica.**

Después del levantamiento de los datos y la búsqueda de información, a través del cuestionario elaborado con 13 interrogantes, realizado a 20 Gestores y Emprendedores del CUEI UNPHU Emprende, y una entrevista al Director del CUEI UNPHU Emprende, dicha entrevista y el cuestionario aplicado, constaron ambos de 13 preguntas, para lo que diagnosticamos que nuestra situación actual en las aperturas de los Centros Universitarios de Emprendimiento e Innovación, basada en el análisis de dicha entrevista, estamos visualizando una óptica o visión hacia un CUEI muy abarcador, contemplando un sistema abierto y que este busque de manera articulada las instituciones u organismos competentes para el financiamiento o capital semilla para fondear a los diferentes proyectos, y que estos sean incrementados en los próximos años, que se aborde la mentalidad, cultura emprendedora, trabajando las habilidades blandas a nuestros emprendedores y docentes al frente de los CUEI, que este a su vez reciban el

apoyo y colaboración de las instituciones académicas y las que están trabajando el emprendimiento e innovación en nuestra República Dominicana, hacer mejora que complemente el CUEI UNPHU Emprende el cual será nuestro modelo a presentar, como lo refleja el grafico No 1.

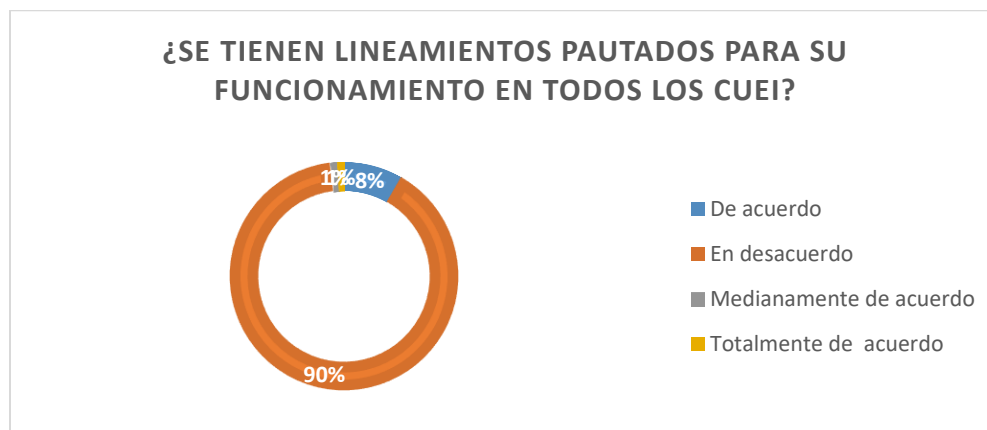
Gráfico No. 1. Hacer Mejora al CUEI UNPHU Emprende



Fuente: Elaboración propia (Reyes, 2021).

De igual manera salió a relucir que los CUEI no tienen lineamientos pautados para el funcionamiento de estos, tal cual se refleja en el gráfico No. 2.

Gráfico No. 2. Lineamientos para su Funcionamiento en los CUEI



Fuente: Elaboración propia (Reyes, 2021).

A partir de estos resultados con datos de la realidad, donde así la problemática se genera una propuesta, para su evaluación y consideración de la implementación según respuestas de las entidades competentes, dicha propuesta se detallará en el siguiente acápite.

2.2 Fundamentación:

Propuesta Diseño Guía de Estandarización de Procesos para la Ejecución de los Centros Universitarios de Emprendimiento e Innovación, en el Sistema de Educación Superior de la República Dominicana.

Se busca diseñar una guía para la estandarización de procesos en la ejecución óptima de los Centros Universitarios de Emprendimiento e Innovación en el Sistema de Educación Superior de República Dominicana.

Dicha guía estará evaluado y aprobado por el Ministerio de Educación Superior, Ciencia y Tecnología, MESCyT, y algunas de las normas ISO, para su aplicación de manera práctica y eficiente.

La guía estará diseñada con los lineamientos, pautas y estándares mínimos que según los hallazgos de la investigación hemos analizado.

2.3 Objetivos Generales de la Propuesta

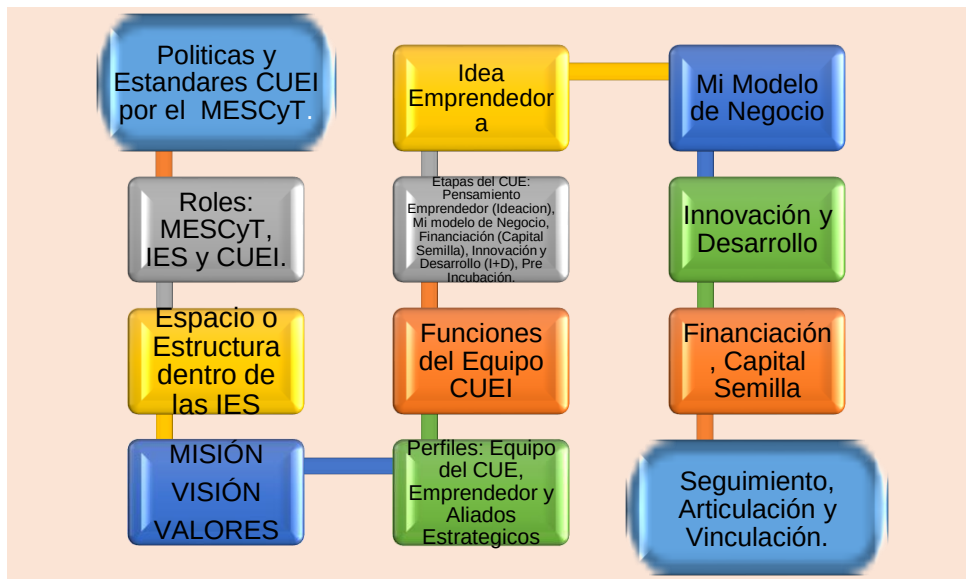
- ✓ Diseñar un manual con los lineamientos idóneos, para el funcionamiento de manera eficiente de los Centros Universitarios de Emprendimiento e Innovación, dentro de las instituciones de educación superior en la República Dominicana.
- ✓ Socializar la propuesta planteada por medio de un borrador que sirva de constancia y se pueda evaluar, de manera que los CUEI puedan implementarlo según las políticas de cada IES.

2.4 Planteamiento de la Propuesta

En tal sentido se ha avanzado bastante, sin embargo, el **Pilar No. 2 Centro Universitarios de Emprendimiento**, según el Programa Nacional de Emprendimiento e Innovación del MESCyT, y los levantamientos de lugar, estos CUEI no han dado los resultados correspondientes, ya que no cuentan con políticas, lineamientos, pautas y estándares mínimos que sean planteado por el Ministerio de educación superior, para que estos tengan la guía de cómo ejecutar sus procesos. Una gran minoría de los CUEI según su enfoque dentro de las universidades han implementado su modelo a seguir, obteniendo resultados, es por tal razón que apoyamos nuestra investigación al caso de estudio del Centro Universitario de Emprendimiento e Innovación UNPHU Emprende, quienes tienen claro su enfoque y modelo a seguir, como lo hemos visualizados en el instrumento y análisis de datos.

A continuación, presentamos los componentes que se plasmarán en nuestra propuesta, Guía para la Estandarización de Procesos para la Ejecución de los Centros Universitarios de Emprendimiento e Innovación, como se observa en la siguiente **Figura No. 7**.

Figura No. 7. Diseño de los aspectos a contemplar en la guía.

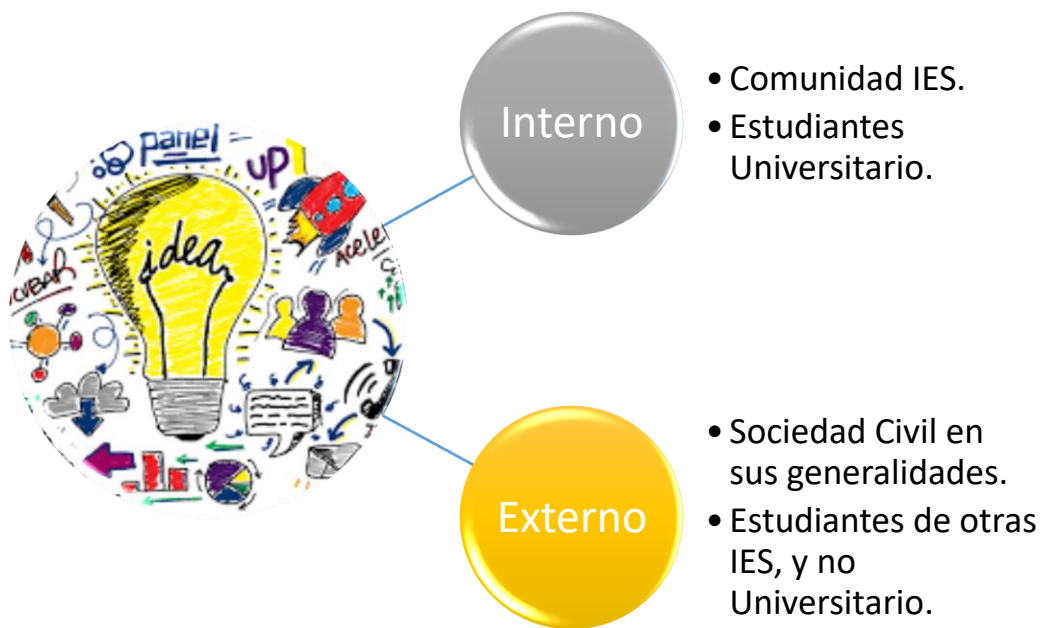


Fuente: *Elaboración propia (Reyes 2021).*

2.4.1 Pasos para la construcción de la guía

Primer paso: División de bloques del CUEI: Proponemos que este sea en su generalidad un Sistema de Emprendimiento e Innovación Abierto: Esto quiere decir que estará dirigido o atendiendo de manera interna a toda la comunidad universitaria, como a su vez a su entorno de manera externa. Cuando nos referimos a toda la comunidad universitaria (a lo interno), comprende a: Estudiantes, Docentes y colaboradores administrativos de las IES, y cuando nos referimos a todo el entorno (a lo externo), comprende a: Estudiantes de otras IES, emprendedores y usuarios fuera de la comunidad universitaria, (Reyes, 2021) Según **figura No. 8**

Figura No. 8. Sistema de Emprendimiento e Innovación Abierto



Fuente: Elaboración Propia (Reyes, 2021)

Segundo paso: División de las etapas y sus procesos del CUEI:

1. Políticas y Estándares Mínimo para los CUEI por el MESCyT:

En estos momentos el Ministerio de Educación Superior Ciencia y Tecnología, está trabajando para la elaboración de las políticas, estándares mínimos y criterios para la evaluación del funcionamiento de los Centros Universitarios de Emprendimiento en nuestro Sistema de Educación Superior.

Que en lo adelante se presentara dicha propuesta de manera formal, para la evaluación y puesta en marcha según su análisis o mejora a la misma con organismo regulador de las IES.

2. Idea Emprendedora:

El emprendedor llega al CUEI, según su necesidad este es evaluado por el director del centro, luego se diagnostica y pasa al gestor o asesor con las competencias según lo que requiere lo estipulado por el director al momento de entrevistar al emprendedor, recibiendo una serie de sesiones según su necesidad y diagnóstico ya establecido, en dos pasos: **1. Asesoría y 2. Capacitación.**

3. Mi Modelo de Negocio: Complementan lo aprendido en la primera etapa y se dan a conocer las herramientas para la facilidad de plasmar de manera correcta el modelo o plan de negocio, en tres pasos: **Taller de Construcción, Seminario y Presentación o Pitch.**

4. Innovación y Desarrollo (I+D)

“La innovación es un elemento central en la estrategia de desarrollo, definido como un proceso dinámico de interacción que une agentes que trabajan guiados por incentivos de mercado (como las empresas) y otras instituciones (como los centros públicos de investigación y las instituciones académicas) que actúan de acuerdo con estrategias y reglas que responden a otros mecanismos y esquemas de incentivos. Los vínculos sistemáticos y la interacción entre actores, así como la infraestructura económica e institucional que cada país es capaz de desarrollar,

determinan su habilidad para capturar el impulso que el conocimiento da a la producción y la hace entrar en un círculo virtuoso de crecimiento”. (CEPAL, 2006).

5. Financiación:

Proyectos ya asesorados y capacitados, con relevantes resultados, se identifican inversionistas, entidades financieras que según el enfoque de dicho proyecto le interese, concursos nacionales e internacionales, en tres fases:

Fase 1. Búsqueda de financiamiento para la ejecución de cada proyecto o Capital Semilla,

Fase 2. Captación de fondos para la investigación y desarrollo de los proyectos innovadores

Fase 3. Asesorías para la formalización y aspectos legales de dichos proyectos.

6. Seguimiento, Articulación y Vinculación:

Luego de pasar por una serie de asesoría, y estar listo para operar o salir al mercado, se contactará y pondrán en comunicación con otras instituciones, ecosistema de emprendimiento, el CUEI debe dar seguimiento, aunque esta es la fase final, no puede perder el progreso y avance de dicho proyecto.

2.4.2 Rol del Ministerio de Educación Superior, Ciencia y Tecnología, MESCyT.

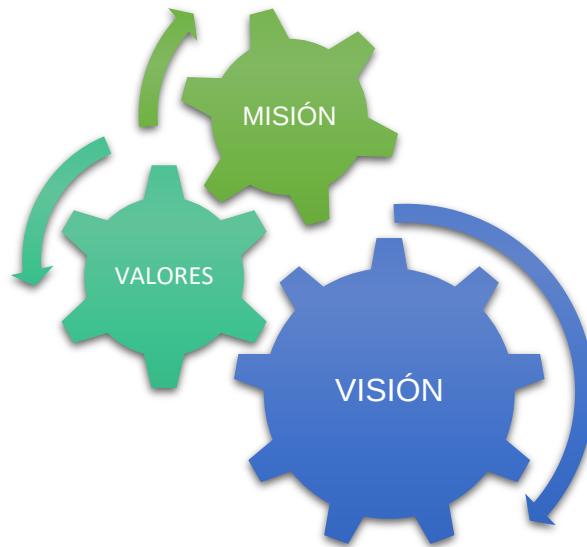
El Ministerio de Educación Superior como ente regulador, establecerá las condiciones, requisitos para la ejecución y cumplimiento según los establecerán en las políticas y estándares mínimos para los CUEI.

2.4.2 Rol de las Instituciones de Educación Superior, IES.

Las autoridades y administración de las IES deben de velar por el cumplimiento según los lineamientos del Ministerio de Educación Superior, apoyo de manera directa al CUE, según sus necesidades.

2.4.3 Filosofía del CUEI

Cada CUEI debe plasmar según la visión y misión de sus IES, la filosofía para darles un norte y enfoque en lo que buscan lograr teniendo objetivos y propósitos a cumplir. Alineados a la agenda de los objetivos de desarrollo sostenible, ODS.



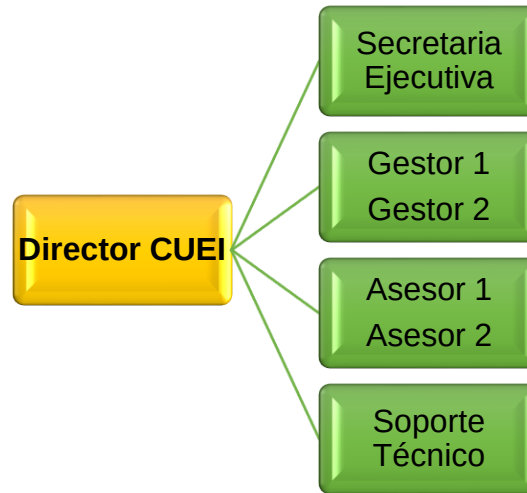
2.4.4 Rol del Centro Universitario de Emprendimiento, CUEI.

Propiciar la asesoría y capacitaciones a los estudiantes universitarios, comunidad universitaria y todo su entorno, con deseo de emprender o alguna idea de negocio.

2.4.5 Espacio o Estructura del CUEI.

Este contará de un espacio físico, así lo disponga la Universidad, según la disponibilidad de espacios, ambientado para el cumplimiento de sus objetivos y motivación para todo su personal (interno y externo). Según expertos y consultas a Centros Universitarios de Emprendimiento e Innovación en Latinoamérica este debe comprender la siguiente estructura, según la figura No. 9:

Figura No.9. Estructura CUEI



Fuente: *Elaboración propia (Reyes, 2021).*

2.4.6 Perfil del equipo CUEI.

a. Director CUEI:

- Licenciado en Administración de empresas, proyectos innovadores, economista, gerencia y productividad o carreras afines.
- Experiencia en el área de asesoría en Emprendimiento o Proyectos, mínimos tres años.
- Competencias en Emprendimiento e Innovación u otras afines.
- Proactivo

b. Secretaria Ejecutiva:

- Técnico
- Manejo de programas Microsoft Office.
- Comunicación Efectiva
- Trabajo en Equipo
- Responsable
- Experiencia mínimo 2 años en el área.

c. Gestores del CUEI:

- Grado y maestría en Emprendimiento e Innovación o afines.

- Competencia en el área de proyectos y finanzas.
 - Comprometido
 - Responsable
 - Experiencia mínima dos (2) años.
- d. Asesores del CUEI:
- Master en Proyectos, innovación y emprendimiento
 - Experiencia máxima 5 años
 - Responsable
 - Comunicación Efectiva
 - Trabajo en Equipo.
 - Proactivo

2.4.7 Funciones del Equipo.

Esta parte es muy relevante ya que el CUEI cuenta con diferentes docentes y gestores fuera de la universidad con diferentes competencias totalmente un equipo multidisciplinario, lo cual están preparado profesionalmente para:

- ✓ Acompañar al emprendedor
- ✓ Apoyar al emprendedor en la construcción de su proyecto
- ✓ Asesorarlo según las necesidades de cara a su proyecto
- ✓ Motivación y reclutamiento para la sostenibilidad del CUEI
- ✓ Captación de financiamiento y recursos para el CUEI (director CUEI).
- ✓ Formulación y planteamiento de las capacitaciones puntuales.
- ✓ Socialización con toda la Red Nacional de Emprendimiento en República Dominicana y a nivel internacional, en específico Latinoamérica y el Caribe.
- ✓ Planificar, coordinar concursos y actividades a fines para la captación de nuevos emprendedores y proyectos innovadores
- ✓ Elaboración de criterios e indicadores, según atenciones a los emprendedores de manera periódica

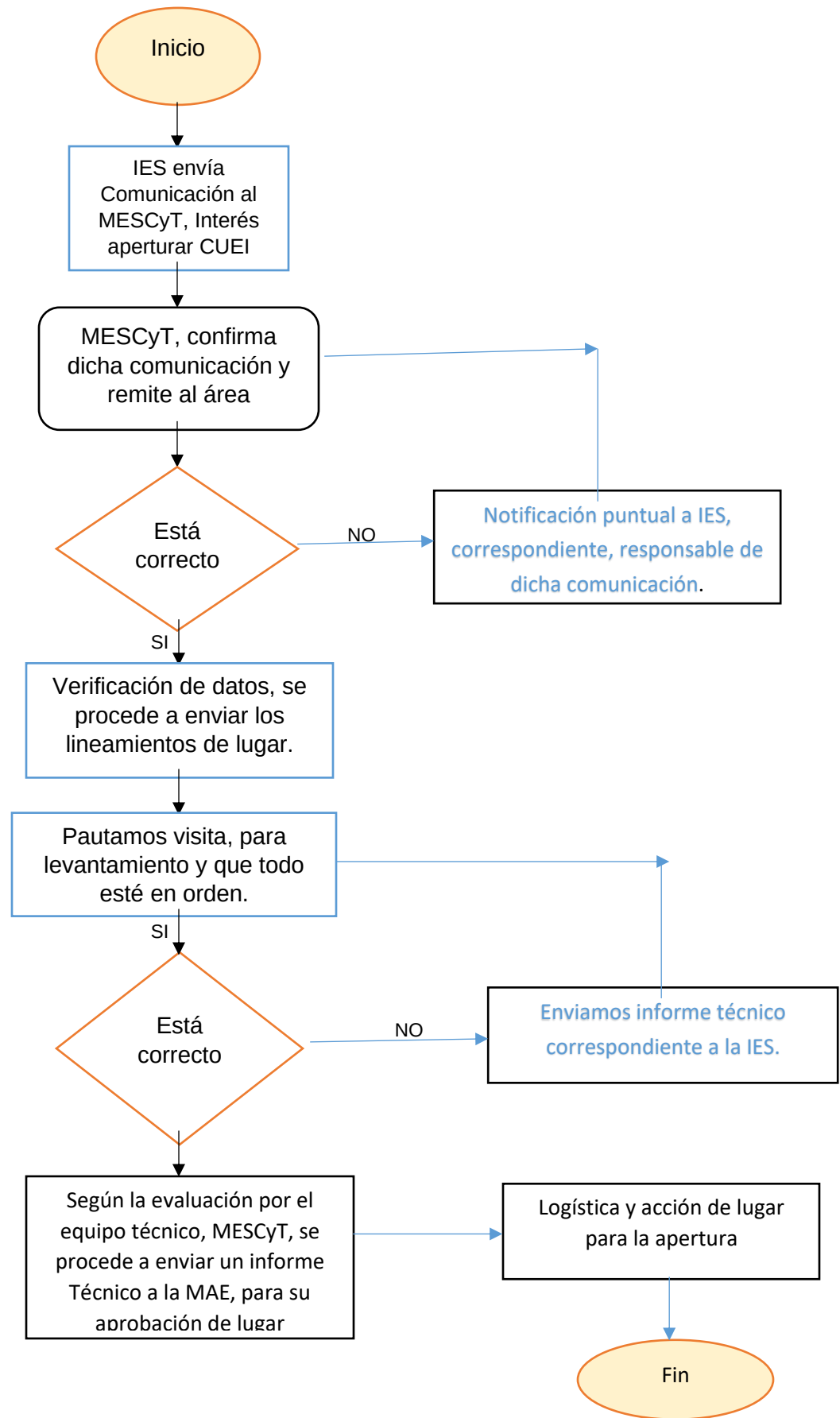
- ✓ Emitir informe de los resultados obtenidos para conocimiento del MESCyT, IES, Ecosistema de Emprendimiento y todo el que quiera dicha información, de manera transparente.
- ✓ Velar por el cumplimiento de los objetivos plasmados.
- ✓ Incluir la agenda de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, que van alineados con nuestras metas y objetivos a lograr, ODS 2030.
- ✓ Crear base de datos con los proyectos con mayor posibilidad de desarrollo y dar seguimiento.
- ✓ Confidencialidad absoluta con las informaciones e ideas proporcionadas en el desarrollo de las actividades de los CUEI.

2.4.8 Perfil del Emprendedor del CUEI

- Personas con espíritu emprendedor
- Estudiantes, egresados, docentes o joven fuera de la universidad.
- Actitud positiva.
- Creatividad
- Responsabilidad
- Perseverante
- Resiliente

2.4.9 Proceso para apertura CUEI, según el siguiente diagrama de flujo.
Figura No. 10.

Figura No. 10. *Flujograma Apertura CUEI*



2.4.10 Procedimiento actual desde el MESCyT, ver figura No. 11.

Figura No. 11. Procedimiento 1

PROCEDIMIENTO:		
Aprobación de apertura de Centros de Emprendimiento e Innovación, CUEI, en las IES.		
Código:	Versión:	Fecha de Emisión:
PRO-AP-CUEI-2021	02	Marzo, 2021
1. Propósito o Misión:		
Evaluar y aprobar los Centros Universitarios de Emprendimiento e Innovación (CUEI) en las Instituciones de Educación Superior (IES) con el fin de articular y vincular los temas de emprendimiento, innovación entre el MESCYT y las IES.		
2. Alcance:		
• Comienza: Recepción de solicitud de apertura de centros Universitarios de emprendimiento e Innovación remitidas por las IES. • Termina: Aprobación del CUEI		
3. Responsable:		
Dirección de Innovación y Transferencia Tecnológica		
4. Cargos que Intervienen:		
Ministro de Ciencia y Tecnología. Director de Innovación y Transferencia Tecnológica Jefe de Departamento de Emprendimiento Empresarial. Jefe de Departamento de Emprendimiento Social. Asesor Técnico		
5. Definiciones y/o Siglas:		
MESCyT: Ministerio de Educación Superior, Ciencia y Tecnología. CUEI: Centro Universitario de Emprendimiento e Innovación: Espacio para atención de Emprendedores, estudiantes o no, con asesoría y capacitaciones para desarrollo de ideas y modelos de negocios para el emprendimiento. IES: Instituciones de Educación Superior VCyT: Viceministerio de Ciencia y Tecnología DITT: Dirección de Innovación y Transferencia Tecnológica		
6. Base Legal y Documentos de Referencia:		
7. Políticas:		
✓ aprobación final de los centros universitarios de emprendimiento e Innovación, las IES deben remitir al MESCYT una carta de intención, planificación de los próximos 6 meses posterior a la apertura, presupuesto de sostenibilidad y asignaturas de emprendimiento en su malla curricular. ✓ Tras la aprobación de la apertura del CUEI se remite una comunicación a las IES indicando cual es el rol del MESCYT ante ellos.		

Fuente: *Elaboración (Dirección de planificación y Desarrollo, MESCyT).*

2.4.11 Formulario propuesta de modo Online para aperturas de CUEI

El siguiente formulario estará contemplado como uno de los procesos a estandarizar, lo cual será de modo online, se colgará en la plataforma del ministerio, con la finalidad de que todas las IES tengan acceso al mismo, para sus solicitudes al abrir un CUEI, ver formulario en la Figura No. 12

Figura No. 12. Formulario Propuesto Solicitud Apertura CUEI/Online

Solicitud Apertura de CUEI	
Complete el formulario y enviar a la Dirección de Innovación y Transferencia Tecnológica, MESCyT	
Fecha de solicitud	Institución Solicitante
Ocupación del Solicitante	Nombre Completo del Solicitante
Asunto	Correo Institucional
Firma del Solicitante	Fecha
Campos para la Dirección de Innovación y Transferencia Tecnológica, MESCyT	
Levantamiento	
Aprobado o no aprobado	Notificación, Si es Aprobado.
Si NO se aprueba, remitir Informe Técnico al solicitante, del por qué?	
Dirección de Innovación y Transferencia Tecnológica.	Fecha

Nota: Anexar Comunicación Formal.

Fuente: *Elaboración propia (Reyes, 2021)*

2.5 Factores claves para crear un CUEI dentro de las IES.

Se deben tomar en cuenta dos factores relevantes para las aperturas o al contemplar un Centro Universitario de Emprendimiento e Innovación, dentro de las Instituciones de Educación Superior, para que este pueda tener escalabilidad, sostenibilidad en el tiempo y cumplir con los objetivos propuestos por la facultad o escuela que velara por su funcionamiento. A continuación, presentamos los factores relevantes, ver figura No. 13.

Figura No. 13. Factores a tomar en cuenta para crear un CUEI



Fuente: Elaboración propia (Reyes, 2021).

2.6 Requisitos a considerar para las aperturas de los CUEI.

1. Aprobación de la rectoría o/y facultad, escuela, que estará a cargo de supervisión del CUEI, a través de una comunicación formal, como constancia.
2. Trabajar los temas referentes a emprendimiento e innovación, ya fuera por educación continua o que estén dentro de la malla curricular de la IES.
3. Planificación de actividades en materia de emprendimiento e innovación o afines.
4. Experiencia por lo menos 2 años trabajando con emprendedores o evaluando proyectos de emprendimiento: presentar informes, fotos o formularios que den soporte.
5. Capital humano que cuenta: Presentar ficha según corresponda, con cada uno de sus datos y función que desempeñará: Anexar hoja de vida y referencia profesionales en el área de emprendimiento e innovación.
6. Presupuesto o fondos que cuenta la IES para tales fines.
7. Presentar carta de intención o solicitud al Ministerio, dirigida al ministro (a) (máxima autoridad), firmada y sellada por la rectoría de la IES correspondientes.

2.7 Inclusión de Indicadores de Eficacia y Eficiencia

Cuando nos referimos a indicadores, estamos hablando de lo que nos permitirá medir lo que estamos accionando, con el objetivo de ver la efectividad y resultados óptimos de los CUEI en las IES, evaluar su desempeño específicamente con estos dos indicadores la Eficiencia y Eficacia. Esto es producto al levantamiento según el instrumento de la entrevista realizada a los docentes y gestores del CUEI UNPHU Emprende, donde se visualiza que hay que implementar mejora dentro

del mismo, por tal razón una de esas es incluir algunos indicadores como hacemos referencia en este acápite.

Como tomadores de decisiones estos indicadores nos permitirán dar las informaciones más relevantes y los resultados óptimos según el desempeño para la toma de decisiones.

Según los bloques del CUEI, a continuación, en el cuadro No. 2 presentamos algunos de los indicadores para medir el grado de cumplimiento.

Cuadro No. 2. Ficha de Indicadores

Ficha Indicadores Esperados, CUE en Función
--

Bloque 1	Indicadores Esperado	Cumplimiento %: De la división de los indicadores esperado/indicadores cumplidos o logrados.
Políticas y Estándares Mínimo	Número de CUE que Cumplen	0%
Bloque 2	Indicadores Esperados	Cumplimiento %
Idea Emprendedora	¿Cuántos emprendedores se tiene con una idea de negocio?	0%
Sensibilización	¿Cuántos son sensibilizados?	0%
Capacitaciones	¿Cuántos Emprendedores Capacitados?	0%
Asesorías	¿Cuántos Emprendedores son Asesorados?	0%
Bloque 3	Indicadores Esperado	Cumplimiento %
Mi Modelo de Negocio	¿Cuántos modelos presentados?	0%
Talleres	¿Cuántos Talleres ejecutados	0%
Seminario	¿Cuántos Seminarios'	0%
Modelos de Negocios por año	¿Cuántos modelos de negocios terminados por año?	0%

Bloque 4	Indicadores Esperado	Cumplimiento %
Innovación y Desarrollo	Número de proyectos innovadores	0%
Bloque 5	Indicadores Esperado	Cumplimiento %
Financiación	Número de proyectos financiados	0%
Recursos	Total de recursos aprobados	0%
Capital Semilla	Total Capital Semilla desembolsado por año	0%
Bloque 6	Indicadores Esperado	Cumplimiento %
Articulación	¿Cuántas instituciones u organizaciones articuladas?	0%
Vinculación	¿Cuántas instituciones u organizaciones Vinculadas?	0%

Fuente: *Elaboración propia (Reyes, 2021).*

Estos indicadores son una muestra de lo que pudiéramos contemplar para ver los resultados de manera eficiente, si verdaderamente estamos cumpliendo según las metas y objetivos de los indicadores esperados e Indicadores logrados.

CONCLUSIONES

El Ministerio de Educación Superior, Ciencia y Tecnología, MESCyT, siendo el ente regulador, que fortalece a todo el Sistema de Educación Superior en nuestro país, República Dominicana, donde dan los mecanismos, lineamientos y pautas para el mejor funcionamiento y asegurar una educación de calidad, según lo plantea los objetivos de Desarrollo Sostenible, ODS, el cual el ministerio alinea su plan estratégico institucional para el cumplimiento de este objetivo, correspondiente al ODS No. 4, donde plantea lo esencial que es la educación para el avance y el posicionamiento en las labores, una educación de calidad e inclusiva, implementando programas formativos según las necesidades del individuo.

Una vez concluida la investigación, se acentúa la importancia de establecer una guía para la estandarización de los procesos para la ejecución de los Centros Universitarios de Emprendimiento e Innovación, CUEI, con miras a que cada uno de ellos puedan ser sostenibles en el tiempo, y optimizar de manera puntual sus resultados, dando estadísticas según sus criterios, indicadores y lineamientos para la eficiencia y eficacia de los mismos.

Se concluye que esta guía será revisada, socializada para su aprobación desde el Ministerio de Educación Superior, Ciencia y Tecnología y otros aspectos de relevancia que el mismo requiere incluir, para la implementación de dicho instrumento en los Centros Universitarios de Emprendimiento e Innovación en las diferentes universidades de República Dominicana.

RECOMENDACIONES

Concluido todo el trabajo investigativo, hacemos las siguientes recomendaciones de manera abierta, oportuna y concisa:

1. Sugerimos al Ministerio revisar, dicho documento, para evaluación y levantamiento de lugar, para la ejecución de un Manual con estándares mínimos y políticas, para el cumplimiento de estos, en todas las Instituciones de Educación Superior con Centros Universitarios de Emprendimiento e Innovación y las que quieran apertura.
2. Al Centro Universitario UNPHU Emprende, felicitarlo por sus aportes, arduo trabajo, el cual fue el caso de estudio, recomendamos seguir de manera puntual su modelo y estar atento a los lineamientos, políticas y objetivos que planteará el MESCyT para su alineación o mejora al modelo que ya vienen ejecutando.
3. A las Instituciones de Educación Superior, IES que no tienen un CUEI, motivarlos y puedan desde la comunidad universitaria donde pertenecen, dar el apoyo y colaboración en conjunto, para seguir empujando este motor con todos los emprendedores de su entorno, puedan contribuir en materia de emprendimiento e innovación, el avance económico, social y ambiental en República Dominicana.
4. Aunar fuerzas para construcción de un Ecosistema Universitario de Emprendimiento, con las herramientas, plataforma, articulación para las mejoras continua y el desarrollo de los CUEI en República Dominicana.
5. Socializar, articular los puntos de mayor relevancia y plasmarlos para su efectividad y recogida de resultados óptimos.

6. Replicar modelos o su revisión, que han dado resultados en otros países, tomarlos de referencia y empezar a ejecutarlos en el nuestro.
7. Ya con el CUEI, no esperar todo del Estado o las instituciones en mando, se debe estructurar y plasmar todo, como mecanismo, de que, si ya no estamos, los procesos puedan continuar sin ningún inconveniente, de eso trata contemplar guía, manuales, automatizar de todos los procesos y acciones que ejecutamos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

(Ezequiel Herruzo-Gómez, 2019), Emprendimiento en las Instituciones de Educación Superior.

(Jerez, 2019) Tesis de grado Diagnóstico al Sistema de Promoción para el Emprendimiento y la Innovación en la Universidad Nacional Evangélica, Santo Domingo, Rep. Dom.

El monitor Global de Emprendimiento, GEM (2018).

La Estrategia Nacional de Emprendimiento, (ENE 2014-2018)

(Mckinsey, 2009) Panorama de las condiciones económicas.

(Martinez Sanchez, 2011) Comunicación y relaciones sociales de los jóvenes en la red. Alcoy: Marfil.

Albinsson, Staffan. (2017). What is so “Cultural” about Cultural Entrepreneurship? Essays in Economic & Business History: The Journal of the Economic & Business History Society XXXV (1): 365-390.

<http://www.ebhsoc.org/journal/index.php/journal/article/view/385/349> (17-de septiembre de 2017).

Agenda de Desarrollo Sostenible 2030. ONU (2015). New York, USA

MESCyT (PEI-2018) Plan Estratégico Institucional. 2018-2024.

República Dominicana, Red Nacional De Emprendimiento, RNE (2019) Estrategia Nacional de Emprendimiento Republica Dominicana 2019-2022. Dirección de Comunicaciones.

República Dominicana (Ley 139-01) Ministerio de Educación Superior Ciencia y Tecnología.

República Dominicana, Ministerio de Industria Comercio y Mipymes, MICM, Ley Nacional de Emprendimiento 688-16.

<http://www.elsevier.es/sumanegocios>

Revista Ingeniería Industrial-Año 18 N°1: 5-26, 2019 Modelo de madurez como base...Rohvein et al. <https://doi.org/10.22320/S07179103/2019.0>

Loreto Morales-Acevedo Escuela de Comercio, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Pontificia Universidad Católica de Valparaíso. Chile. loreto.morales@pucv.cl

<http://orcid.org/0000-0002-0897-2854> Disponible en:
<http://dx.doi.org/10.4067/S0718-50062019000600151>

Venegas, González, F. (2014) Tesis/Estándares%20Marco%20EQ-SIDACES%20(Versión%20Final).pdf. Disponible en:
<https://www.heflo.com/es/blog/bpm/estandarizacion-procesos/>

http://repobib.ubiobio.cl/jspui/bitstream/123456789/383/1/Venegas_Gonzalez_Fernando.pdf

<https://mescyt.gob.do/nosotros/quienes-somos/#:~:text=Visi%C3%B3n,culturales%20y%20pol%C3%ADticas%20del%20pa%C3%ADs.>

<https://mescyt.gob.do/nosotros/viceministerios/viceministerio-de-emprendimiento/>

<http://emprendimiento.unphu.edu.do/>

https://www.do.undp.org/content/dominican_republic/es/home/presscenter/articles/2021/unphu-emprende-se-une-a-estrategia-de-pnud-para-apoyar-recuperac.html

ANEXOS

Anexo 1

Ante Proyecto



Decanato de Posgrado

Anteproyecto del trabajo para optar por el título de:

Maestría en Gerencia y Productividad

Título:

**PROPUESTA: DISEÑO GUIA DE ESTANDARIZACION DE
PROTOCOLOS PARA LA EJECUCION DE LOS CENTROS
UNIVERSITARIOS DE EMPRENDIMIENTO, INNOVACION, EN EL
SISTEMA DE EDUCACION SUPERIOR EN REPUBLICA
DOMINICANA, CASO DE ESTUDIO: CENTRO UNIVERSITARIO
DE EMPRENDIMIENTO DE LA UNIVERSIDAD PEDRO
HENRIQUEZ URENA: UNPHU EMPRENDE.**

Postulante:

Lic. Priska Reyes

Mat. 2019 1671

Tutor:

Dr. Yajaira del Carmen Oviedo

**Santo Domingo, Distrito Nacional
República Dominicana
Noviembre, 2020**

1. Planteamiento del Problema

En la década 2000-2010, la definición de "emprendimiento" se amplió para explicar cómo algunos individuos (o equipos) identifican oportunidades, las evalúan como viables y deciden explotarlas, y se usan estas oportunidades para desarrollar nuevos productos o servicios, abrir nuevas empresas o incluso industrias. En el siglo XX, el emprendimiento fue estudiado por Joseph Schumpeter en la década de 1930, tomando sus ideas de partida de los economistas de la escuela austriaca como Carl Menger, Ludwig von Mises y Friedrich von Hayek. El término emprendimiento fue acuñado en la década de 1920, mientras que la palabra original francesa entrepreneur viene desde los 1850. Según Schumpeter, un emprendedor está dispuesto y es capaz de convertir una nueva idea en una innovación exitosa. El emprendimiento emplea lo que el teórico llamó "destrucción creativa" para reemplazar parcial o totalmente las ofertas que hay en distintos mercados e industrias, creando a su vez nuevos productos y modelos de negocio. Por lo tanto, la destrucción creativa es en gran parte responsable del crecimiento económico a largo plazo. La idea de que el emprendimiento lleva a un crecimiento económico es un tema que se continúa debatiendo en el estudio de la economía.

Para Schumpeter (ob.cit), el emprendimiento resulta en la creación de nuevas industrias o en nuevas combinaciones de las existentes. El ejemplo inicial de su teoría fue la combinación de un motor de vapor y las tecnologías de creación de carros resultaron en la creación de un carruaje sin caballos. En este caso, la innovación fue simplemente una transformación de los carros existentes y no requirió un gran desarrollo tecnológico. No reemplazo inmediatamente los carruajes tirados por caballos, pero eventualmente, las mejoras y reducción de costos llevaron a la industria automotriz moderna. A pesar de las contribuciones tempranas, la teoría microeconómica tradicional no consideró al emprendimiento en su marco teórico. Según la opinión de que los emprendedores mueven la Frontera de posibilidades de producción a un nivel mayor con las innovaciones.

En los últimos años las teorías asociadas al emprendimiento y la innovación determinaron que la función del emprendedor es determinante en los procesos de innovación. También se ha venido escuchando en el ámbito productivo y educativo, relacionados primordialmente en las universidades. En las décadas de los años setenta, siguiendo con los ochenta y noventa se implementa un sistema de formación en los países desarrollados; también se elaboran criterios con el fin de implementar procesos de formación, difundiendo proyectos dirigidos a mejorar la capacidad emprendedora orientada a la promoción de nuevas actividades productivas, de igual forma se han difundido programas de desarrollo de emprendimiento e innovación. Emprendimiento es una actitud de no tenerle miedo al esfuerzo, a la perseverancia, a la resiliencia, es decir si uno se cae levantarse de nuevo. No hay que tener miedo a los fracasos. Empezar es atreverse a dar un paso más y asumir los riesgos que ello lleva. Empezar es hacer un sueño realidad. Empezar es una muy buena forma en que cada uno como persona puede ser el arquitecto de su proyecto de vida futura.

En República Dominicana, el Ministerio de Educación Superior Ciencia y Tecnología (MESCyT) está concebido en la Ley 139-01, que lo crea, como ente regulador de la Educación Superior, la Ciencia, la Tecnología y la Innovación en las Instituciones de Educación Superior (IES) de República Dominicana.

El Viceministerio de Ciencia y Tecnología, tiene tres direcciones lo cual una de ellas es la Dirección de Innovación, lo cual comprende de manera directa el abordaje del Emprendimiento, tiene dentro de sus funciones las acciones relativas al fomento de la cultura y mentalidad emprendedora dentro de las Instituciones de Educación Superior (IES) y un elemento que favorece dicho fomento, es precisamente la generación de conocimiento en torno al tema, de manera que se puedan brindar respuestas a las preocupaciones del sector de educación superior y su compromiso con la sociedad, al tiempo que los tomadores de decisiones del ecosistema de emprendimiento universitario cuenten con información pertinente que les permitan tomar decisiones acertadas.

El Ministerio de Educación Superior, Ciencia y Tecnología (MESCYT) en su interés de generar mentalidad y cultura emprendedora en las IES ha promovido y apoyado la apertura de Centros Universitarios de Emprendimiento (CUEI), lo cual hasta el momento no cuentan con un manual o protocolo para poder realizar de manera sincronizada sus aperturas y actividades a fines, debilitando la productividad, lineamientos vanos, baja competencias y distorsión del resultado esperado de los 22 CUEI ya existentes. En principio se concibió el Programa Nacional de Emprendimiento que tenía la finalidad de fomentar la cultura de emprendimiento e innovación en las universidades dominicanas, así como el fortalecimiento del ecosistema de Incubación de empresas del país. Para tales fines, a las IES interesadas en participar en dicho programa se les establecieron los siguientes requisitos:

- a) Designar espacio físico y personal mínimo requerido para la coordinación de las actividades realizadas en el Programa.
- b) Incluir el tema del Emprendimiento a nivel curricular de grado.

En el año 2018 producto del reconocimiento de la importancia que ha demostrado tener el emprendimiento tanto a nivel nacional como internacional, el presidente de la República decreta el Viceministerio de Emprendimiento mediante el decreto **No. 157-18**.

El Ministerio de Educación Superior, Ciencia y Tecnología tiene el enfoque de fomentar y consolidar todas las acciones impulsadas, desde dicho ministerio, en términos de emprendimiento e innovación. En tal sentido, el MESCyT ha realizado actividades formativas y de fomento para los diferentes agentes que componen las comunidades académicas desde charlas, talleres hasta simposios y cumbres educativas-científicas. Igualmente, ha continuado con las buenas prácticas que venía desarrollando el Programa Nacional de Emprendimiento y ha impulsado la incorporación de otras acciones que buscan impactar a las IES que ya participaban en las iniciativas del MESCYT en el tema de Emprendimiento e incorporar al resto de ellas con nuevas opciones y la mejora de las anteriores.

Dentro de los aportes relevantes para los centros universitarios de emprendimiento, CUEI, están los siguientes programas:

- Competencia Universitaria de Modelos de Negocios, con el objetivo de identificar y apoyar a los jóvenes con propuestas relevantes para la implementación o ejecución en el mercado, dando apertura a más empleos y alza a nuestra economía, este cuenta con el aporte de capital semilla no reembolsable para los emprendedores ganadores, para empezar y poner en marcha dichos proyectos.
- Transferencia Metodológica, con el objetivo de dejar capacidades instaladas en las diferentes universidades que tienen centros universitarios de emprendimiento, con la facultad de acompañar y dar seguimiento de manera competitiva a los jóvenes universitarios con deseos de emprender. Estas capacitaciones o buenas prácticas, están dirigidas a los docentes, gestores y agentes claves que están en las direcciones de los CUEI.
- Programas Nacionales e Internacionales, en Innovación y Emprendimiento para el desarrollo de competencias dentro del ecosistema nacional de emprendimiento en la República Dominicana.
- Programa de Ingles de Inmersión para la Competitividad.

Este planteamiento como proyecto de tesis llega hasta la propuesta y diseño de manual de protocolos para la estandarización de la ejecución de los Centros Universitarios de Emprendimiento e Innovación para el Sistema de Educación Superior, incluyendo los aspectos generales y más relevantes de los Actores claves, gestores y directores de los CUEI, según los lineamientos y políticas del MESCyT.

Planteamos interrogantes que nos ayudarán y serán la guía para transitar y establecer alcance:

¿Se deben documentar los procedimientos con cada uno de los indicadores de Gestión?, ¿Quiénes serán beneficiados?, ¿cuáles serían los posibles modelos y herramientas a utilizar para estandarizar el funcionamiento de los CUEI? ¿Cuáles serán los estándares y lineamientos para el funcionamiento de los CUEI?

Objetivo General:

Proponer un manual de protocolos para estandarizar la construcción de mejora sobre el funcionamiento de los CUEI en el Sistema de Educación Superior.

Objetivos Específicos:

- ✓ Identificar modelos o herramientas asumidas por el MESCYT y las IES dominicanas, en el marco de las aperturas de los CUEI.
- ✓ Documentar los procedimientos con cada uno de los indicadores de Gestión para los CUEI.
- ✓ Establecer los estándares y lineamientos para la apertura y funcionamiento de los CUEI.

En los actuales momentos se pretende el siguiente estudio según los levantamientos y socialización desde mayo 2020 a abril 2021, con el fin de estandarizar los procesos y lineamientos que se llevan a cabo sin un mínimo control, sistematizar, analizar y difundir la información que se producen en materia del funcionamiento de los Centros Universitarios de Emprendimiento e Innovación, el Ministerio de Educación Superior y otros actores clave del ecosistema de emprendimiento.

Justificación de la Investigación

Justificación Teórica

Esta estandarización de proceso será la mejor herramienta, idónea para plasmar el proceso de actividades específicas dentro de los CUEI en las cuales se especifican políticas, aspectos legales, procedimientos, controles para realizar actividades de una manera eficaz y eficiente. Este estudio es relevantes porque con esta propuesta estarían dando fin a la brecha de la debilidad existente en la baja productividad, lineamientos vanos, baja competencias y distorsión del resultado esperado

Justificación Práctica

De acuerdo con los objetivos de este estudio, se permitirá contar con un manual de estandarización de protocolo para los diferentes Centros Universitarios de Emprendimiento e Innovación en el Sistema de Educación Superior, buscando mitigar las brechas al momento de realizar con efectividad las actividades y operar de manera productiva, dando paso a obtener resultados óptimos.

Justificación Metodológica.

El presente estudio se concibe con un enfoque mixto por prever el uso de técnicas e instrumentos que permitirán el levantamiento de datos cualitativos y cuantitativos, en ambos casos el tratamiento de dichos datos se ajustará al enfoque correspondiente generando así resultados que aprovechen las bondades de ambos enfoques.

2. Marco Referencial Teórico Conceptual.

En este primer capítulo, se establecen los conceptos relevantes que darán soporte al presente estudio de investigación **Diseño Guía de Estandarización de Procesos para la ejecución de los Centros Universitarios de Emprendimiento e Innovación en el Sistema de Educación Superior en República Dominicana.**

Aspectos que se abordarán en este Marco Teórico:

- Emprendimiento e Innovación en la Educación Superior.
- Estandarización de los procesos.
- Importancia de Implementación de herramientas de estandarización.
- Centro Universitario de Emprendimiento e Innovación UNPHU Emprende.
- ¿Qué diferencia al UNPHU Emprende de los demás CUEI?
- Estrategias que ha implementado el CUEI UNPHU Emprende para obtener resultados relevantes

Emprendimiento e Innovación en la Educación Superior.

Aldana-Rivera, Tafur-Castillo, Gil, Mejía (2019). El emprendimiento, desde un enfoque de desarrollo integral es entendido como una forma de pensar, sentir y actuar para la creación de valor, lo cual permite a la comunidad educativa proponer espacios de formación para construir conocimientos y desarrollar hábitos, actitudes y valores necesarios para generar acciones orientadas al mejoramiento personal y a la transformación del entorno y de la sociedad.

Además, históricamente el estudio del emprendimiento comenzó a finales del siglo XVII y principios del XVIII con Richard chantillón y Adam Smith, que era fundamental para la economía clásica. El emprendimiento se ha establecido en los últimos años como la base del desarrollo y crecimiento de un país debido a que trae consigo nuevas ideas y más empresas productivas que le aportan una dinámica a la sociedad. Aun así, es de vital importancia entender que el emprendimiento debe ir obligatoriamente ligado a la educación y debe ser

desarrollado en todos los ámbitos, tanto en el entorno como en lo personal como elemento de potenciación desde el profesional en esa competitividad del empleo. Lo que se busca en últimas es lograr, después de un largo proceso, que el tema de emprendimiento sea considerado como un elemento estratégico en el mejoramiento continuo de cada país y de esta forma aprovechar cada uno de los beneficios que trae consigo el desarrollo.

En Trkman (2010) se ha definido al Bussiness Process Managment (BPM) como aquellos esfuerzos que una organización realiza en sus actividades clave para analizarlas y mejorar los elementos importantes relacionados con la operación de la empresa. En general, un modelo de madurez es una herramienta para evaluar y mejorar habilidades, capacidades y competencias (Moradi Moghadam et al., 2013). En Siqueira (2005) se ha señalado que el concepto básico detrás de la palabra madurez, es que organizaciones maduras realizan sus actividades a partir de procesos sistematizados y métodos documentados, mientras que los procesos y los métodos inmaduros varían de acuerdo con los individuos que realizan las tareas. Por lo tanto, teniendo en cuenta que en las organizaciones maduras los datos se recogen y se utilizan con el fin de analizar el control, la previsión y el rendimiento de la planificación, estas organizaciones alcanzan sus objetivos de calidad, tiempo y costo de una manera coherente y eficaz. Contrariamente, las organizaciones inmaduras no alcanzan sus objetivos, la calidad lograda no es lo que esperaban, los plazos son superiores a los planificados y los costos exceden a los presupuestados.

La Conferencia Regional de Educación Superior (CRES 2008), en Cartagena de Indias, Colombia; propuso un Plan de Acción con recomendaciones para los gobiernos y para las Instituciones de Educación Superior, (UNESCO/IESALC, 2008). El Lineamiento tres (3) dedicado a la Innovación Educativa, recomienda a los gobiernos de la región “Crear los instrumentos normativos y de fomento que induzcan la visión emprendedora y la innovación educativa” (p. 31)

En el Lineamiento cuatro (4) sobre la Agenda Regional sobre Ciencia, Tecnología e Innovación (CTI), recomienda a las Instituciones de Educación Superior “Crear

instrumentos institucionales para la gestión de la transferencia de conocimiento e innovación como incubadoras, disciplinas de emprendimiento, parques tecnológicos, políticas de protección a la propiedad intelectual, entre otros” (p.33).

Según lo planteado en dicha conferencia se puede apreciar el énfasis en tener y plasmar instrumentos que sirvan de apoyo para la implementación de centros, incubadoras y conocimientos basados en emprendimiento e innovación, con la finalidad de buscar la orientación en todo el ámbito de la educación superior en diferentes países latinoamericano y el caribe.

La II Conferencia Regional de Educación Superior (CRES 2018), tuvo sede en Córdoba, Argentina.

El documento propositivo “El papel estratégico de la educación superior en el desarrollo sostenible de América Latina y el Caribe”; considera que: La promoción de la sostenibilidad como cultura organizacional de los sistemas educativos y de las Instituciones de Educación Superior debe llevar en sí misma la innovación como principio, el emprendimiento como práctica y la convivencia social con pensamientos críticos e interdisciplinarios como producto (Guajardo et. al, 2018, p.4).

Posteriormente, en uno de sus enunciados propositivos sobre la educación superior y desarrollo sostenible: “Las Instituciones de Educación Superior deben comprometerse con los grupos sociales que enfrentan diversas situaciones de vulnerabilidad, a través de proyectos de inclusión, de combate a la pobreza, de innovación y emprendimiento social, en pro de justicia social”(ob.cit p. 8). Realiza también otra propuesta, en el acápite de la educación superior y la sostenibilidad: Se deben desarrollar competencias técnicas, profesionales y culturales para acceder al empleo decente y para activar el emprendimiento. En este sentido, es necesario ampliar la oferta de las carreras de nuestras universidades tradicionales, hacia diseños curriculares que egresen profesionales con competencias para enfrentar los desafíos del milenio y contribuir con la consecución de los ODS. (ob cit., p. 13).

Es muy interesante el enfoque o visión que hace referencia en esta conferencia, donde se trata de involucrar o atender una de las partes más relevantes en los últimos años como lo es el desarrollo sostenible, basado en nuestros Objetivos de Desarrollo Sostenible, donde más de 130 países debemos dar respuesta, ver estos como el motor para desarrollar las competencias profesionales y culturales, a través del fomento la mentalidad cultura emprendedora e innovación y que este permanezca en el tiempo, mitigando las brechas y desafíos que enfrentan los países del mundo.

Estandarización de Procesos

La Estandarización de procesos tiene el objetivo de unificar los procedimientos de las organizaciones que utilizan diferentes prácticas para el mismo proceso. Por lo tanto, es posible alcanzar la composición que no es más que la reutilización de un proceso ya establecido como un componente (o sub-proceso) de otro proceso, que a veces está en otro departamento o sector de la empresa.

La estandarización de procesos se define como un proceso que implica:

- Definir el estándar
- Informar el estándar
- Establecer la adhesión al estándar
- Propiciar una mejora continua del estándar

Con esto se busca efficientizar aquellos procesos que no pueden ser medibles o alcanzar la productividad, por no tener implementado de manera estándar los pasos o requisitos a seguir para dicho proceso, por esto es necesario el diseño de un manual de protocolo para los diferentes Centros Universitarios de Emprendimiento que existen en el Sistema de Educación Superior, en República Dominicana.

Esta estandarización de procesos para los CUEI, tiene como objetivo principal el cumplimiento de manera sincronizadas para cada uno de ellos sin excepción y que estos puedan dar seguimiento al cumplimiento de los mismos. Así que no habrá diferencias entre uno y otro para que puedan cumplir de manera puntual sus objetivos y poder rendir informe a las instituciones que regulan esta parte. Los manuales de procedimiento tienen como objetivo estandarizar el trabajo de modo que proporcione la calidad deseada. Sirven de guía para la ejecución de los procesos, facilitan la formación y ayudan a comprobar la conformidad de las actividades, además de convertirse en una importante fuente de información.

Importancia de la Implementación de Herramientas de Estandarización.

La importancia radica en ejecutar con calidad, al menor tiempo, conformidad y de manera estructura todos los procedimientos según las necesidades de los CUEI, para esto presentaremos una propuesta de Manual de Estandarización de Protocolos para los CUEI, en República Dominicana.

Los manuales de procedimiento tienen como objetivo estandarizar el trabajo de modo que proporcione la calidad deseada. Sirven de guía para la ejecución de los procesos, facilitan la formación y ayudan a comprobar la conformidad de las actividades, además de convertirse en una importante fuente de información. Un buen manual de procedimientos debe contener: A) La representación gráfica del proceso. B) Las condiciones de inicio. C) La interfaz con otros procesos. D) Las actividades. E) Las rutas de ejecución del proceso. Disponible en: <https://www.heflo.com/es/blog/bpm/estandarizacion-procesos/>

Fryt (2019) concluye que tanto los principios básicos como los principios descriptivos de los modelos de madurez de procesos, están suficientemente abordados. Sin embargo, hay margen de mejora con respecto a descripciones más detalladas de la aplicación relevante de criterios de evaluación fáciles de usar. En lo que respecta al propósito normativo de la aplicación, se pueden

identificar pocas pautas específicas y documentadas. Esto significa que aquellos que aplican el modelo de madurez enfrentan dificultades cuando buscan medidas apropiadas para mejorar sus procesos. Recomienda realizar encuestas entre empresas orientadas a procesos para permitir un análisis cuantitativo y explicativo.

El autor cree que los datos cualitativos confirmarán la utilidad de la gestión por procesos. En un ambiente complejo y dinámico como el actual, los CUEI deben involucrarse en un proceso de mejora de sus sistemas de gestión de procesos para apoyar el desarrollo empresarial a través de la disponibilidad de información relevante, que permita desarrollar una gestión proactiva (Röglinger et al., 2012).

El modelo de Fisher (2004) se centra en el análisis de dos dimensiones y la Norma ISO 9004, reflejan ser los más indicados para utilizar en los CUEI, debido principalmente a su baja complejidad de uso. Su dominio de aplicación es genérico, su propósito de uso descriptivo, pero no disponen de un procedimiento de aplicación. Por tanto, al momento de utilizarlo se debe armar un instrumento que ayude a realizar el diagnóstico y complementar con una metodología de evaluación. Asimismo, al definir acciones para transitar la ruta de mejoramiento, se debe especificar cómo identificar los niveles de madurez deseables y proporcionar directrices sobre medidas de mejora. Por su parte, los modelos CCMI y EFQM, disponen de un procedimiento de aplicación, pero su complejidad de uso es mayor.

Navarro, Lechuga Sancho y Garrido, (2018), han analizado que la concentración de la producción científica, sobre sistemas de gestión de procesos de negocio en determinados países, autores y universidades ponen de manifiesto el estado embrionario de la investigación en este tópico en el área de gestión y, más específicamente, en el área de organización de empresa. Por ello, han indicado que es preciso promover este campo de investigación internacionalmente, para generar estudios empíricos globales sobre la Gestión de Procesos de Negocios, (BPM) que permitan una comparativa internacional y, de este modo, se propicie

el avance contrastado de los conocimientos teóricos y prácticos sobre este tipo de sistemas.

¿Qué es un modelo de gestión para los Centros Universitarios de Emprendimiento e Innovación?

Un modelo de gestión es la guía para el funcionamiento o las buenas prácticas según se desarrollan en otros países. Desde el 2009 en República Dominicana se viene abordando el tema del emprendimiento e innovación, sin embargo, actualmente no se encuentra un modelo de gestión en específico para los centros universitarios de emprendimiento e innovación. El Ministerio de Industria Comercio y MiPymes, MICM, con el Ministerio de Educación Superior Ciencia y Tecnología, MESCyT y otras instituciones que trabajan el tema del emprendimiento, vienen desarrollando mesas de trabajo para la implementación puntual de este modelo de gestión.

El Global Entrepreneurship Monitor (GEM), en su reporte global (2010), cita lo siguiente: “La mayoría de los políticos y académicos coinciden en que el espíritu emprendedor es fundamental para el desarrollo y el bienestar de la sociedad. Los emprendedores crean puestos de trabajo. Conducen y le dan forma a la innovación, acelerando los cambios estructurales en la economía. Al introducir nueva competencia, contribuyen indirectamente a la productividad. El espíritu empresarial es pues, un catalizador del crecimiento económico y la competitividad nacional” (p.13).

Según el Global Entrepreneurship Monitor, GEM, República Dominicana está en su mejor momento de avance para implementar y llevar a cabo un modelo de gestión, dando paso a la articulación y vinculación de todos los actores, instituciones públicas-privadas, industrias-empresas, sistema educativo y gobierno, para que el emprendimiento y la innovación puedan proyectarse de manera eficiente y con resultados.

Antecedentes de la Investigación

Resultados de la investigación de Lockamy III y McCormack (2004) han demostrado que la orientación hacia los procesos de negocios (BPO) es esencial para fomentar una mayor conexión dentro de la organización y mejorar su performance. La aplicación de los elementos del BPO son clave al momento de implementar mejoras, como una vista de procesos horizontal, su gestión, medición y responsabilidad interfuncional. En los últimos años la atención a los procesos de negocios ha aumentado y las organizaciones están trabajando en la implementación de acciones para mejorarlos. Sin embargo, su desarrollo es gradual dando lugar entonces, a esta noción de madurez como una medida para indicar cuán excelente es el desempeño de un proceso. La gestión y mejora de los procesos de negocio, ha sido una tarea central del desarrollo organizacional. Por ello, los modelos de madurez están recibiendo un marcado crecimiento de interés investigativo (Roglinger, Poppelbub y Becker, 2012). La madurez se ha estudiado desde el punto de vista de los sistemas de gestión de calidad, programas de excelencia y a partir del concepto de Bussiness Process Managment (BPM). (Díaz Jaimes & Ortiz Pimiento, 2013).

Según la investigación de doctorado de Fernando Venegas González (2014), ENSEÑANZA-APRENDIZAJE DEL EMPRENDIMIENTO EN CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL. INVESTIGACIÓN DIAGNÓSTICA Y PROPUESTA PEDAGÓGICA PARA SU OPTIMIZACIÓN EN PROGRAMAS DE CONTINUIDAD DE ESTUDIOS DE UNA UNIVERSIDAD TRADICIONAL propuesta ha sido construida bajo el enfoque de formación por competencias. Se enfatizan el aprendizaje significativo, el aprendizaje activo y el aprender haciendo, con el uso de las Tecnologías de Información y Comunicación (TICs) como un apoyo en el proceso de enseñanza-aprendizaje articulados en el gestor de contenidos educativos “MOODLE”.

Los principales objetivos de la investigación son la generación de actitudes más favorables hacia el espíritu emprendedor, una propuesta de organización curricular y desarrollo didáctico para mejorar la formación de competencias de los

profesionales basada en la optimización de la práctica docente del programa de Continuidad de Estudios de Ingeniería Comercial.

Estas investigaciones de manera precisa no arrojaran a identificar esas brechas que se tiene desde los Centros Universitarios de Emprendimiento, para lograr la estandarización de esos protocolos, lo cual guiaran a su gestión como actores claves en el cumplimiento de enseñanza aprendizaje y buenas prácticas desde sus comunidades educativas, en busca de resultados e indicadores relevantes.

Marco Contextual

El Diseño de un Manual de Estandarización de protocolos para la ejecución de los Centros Universitarios de Emprendimiento, Innovación e Investigación en el Sistema de Educación Superior en República Dominicana, esta investigación servirá para hacer mejor practica y obtener resultados, basándonos en los levantamientos, estudios y diagnósticos realizados desde el Ministerio de Educación Superior, Ciencia y Tecnología, MESCyT , quien es el ente para regular, implementar las políticas y reglas a los fines de obtener mejores resultados.

Otro referente importante lo encontramos en la Estrategia Nacional de Desarrollo o Ley 1-12 (END 2030), que procura una educación de calidad para todos, que capacite para el aprendizaje a lo largo de la vida y propicie el desarrollo humano. También apunta hacia el rol del Sistema de Educación Superior, Ciencia y Tecnología en el incremento de la competitividad, la innovación y el espíritu emprendedor. A estos fines, promueve estrategias basadas en la formación de los docentes, la enseñanza de las ciencias, de las tecnologías de la información y de las lenguas, así como el uso de las TIC en la gestión del sistema educativo, la incorporación de estándares internacionales en los currículum, la acreditación de profesores, programas e instituciones de educación superior, la creación de una masa crítica de docentes investigadores, el desarrollo de la educación del nivel técnico superior, y de las modalidades a distancia y virtual. Promueve, además, la igualdad de oportunidades de ingreso y permanencia en la educación superior, el

fortalecimiento del Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación, a través de la vinculación empresa-universidad, centros de investigación, la priorización de los programas de investigación, desarrollo e innovación (I+D+i), la divulgación científica y la innovación tecnológica.

La labor del MESCYT en el decenio 2008-2018, a la luz de las funciones que le otorga la Ley 139- 01, y los compromisos que el país ha ido asumiendo en materia de educación superior, ha tenido sus resultados, al tiempo que representa grandes retos para la Institución y para todo el Sistema.

Estos han sido delineados en seis (6) ejes estratégicos:

1) Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior; 2) Desarrollo Científico y Tecnológico e Innovación de Base Científico-Tecnológica; 3) Extensión y Responsabilidad Social; 4) Internacionalización de la Educación Superior; 5) **Fomento de la Cultura Emprendedora**; y 6) Modernización y Fortalecimiento Institucional.

Variable:

Modelo de gestión de los centros universitarios de emprendimiento e innovación. Lineamientos o pautas, que llevarán a una gestión más eficaz y productiva, buscando la optimización de los diferentes procesos en los centros universitarios de emprendimiento, innovación e investigación en el sistema de educación superior.

Estandarización de protocolo.

Referencia, reglamentos a seguir a todas las partes donde se encuentren o quieran ejecutar un CUE, sin importar a las IES que corresponda, todas tendrán un mismo criterio de hacer los diferentes procedimientos, frente a las entidades que le regulan y poder lograr objetivos comunes, como red a nivel nacional.

3. Marco Metodológico

Tipo de Investigación

Se trata de un enfoque con un alcance estudio de campo-exploratorio-descriptivo, pues se trata de un tema poco estudiado en la República Dominicana y que cuenta con una pobre literatura científica disponible, lo que le da el carácter exploratorio, mientras que también se combina con un alcance descriptivo y estudio de campo; implica observar y describir el fenómeno estudiado tal y como se manifiesta, sin intentar influir en él. La determinación de las variables y su operacionalización permitirá visualizar los métodos y técnicas idóneos para levantar los datos relativos a cada variable, así como la construcción de los instrumentos pertinentes.

Este estudio se realiza en el marco de la investigación no experimental, no se pretende manipular deliberadamente ninguna variable.

Método de Investigación

Este estudio se realiza en el marco de la investigación Estudio de Caso, ya que estaremos haciendo los levantamientos e investigaciones de lugar desde el Centro Universitario de Emprendimiento UNPHU Emrende, según su gestión o metodología para el funcionamiento de su CUE como tal, modelo de gestión.

Universo-Población-Muestra-Unidad de Análisis

Para obtener resultados de nuestro planteamiento del problema estaríamos trabajando en específico Estudio de Caso y Unidad de Análisis, ya que son aspectos muy puntuales: Centro Universitario de Emprendimiento, Innovación e Investigación UNPHU Emrende.

Técnicas e Instrumentos de Investigación

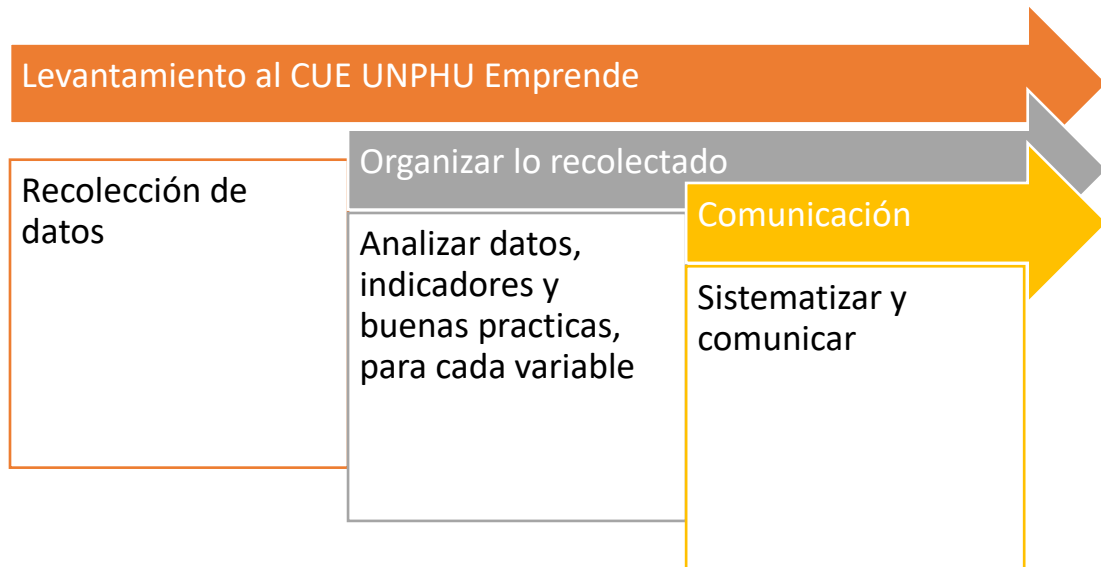
- **Encuesta:** Técnica que usa el cuestionario para determinar opiniones, análisis de datos primarios.
- **Cuestionario:** Conjunto de preguntas plasmada para obtener datos en específico de la investigación.
- **Entrevistas a profundidad:** Esta se llevará a cabo de manera puntual al Director, administrativo, coordinadores y emprendedores relevantes beneficiados del CUE UNPHU Emprende.
- **Análisis:** Estaremos mirando de manera muy detenida el modelo de gestión que tienen como lineamientos en UNPHU EMPRENDE, para determinar qué tan factible sería implementar o mejorar dicho modelo de gestión.

Procedimientos y Análisis de Investigación

El proceso análisis de investigación, se llevara de la siguiente manera:

1. **Recolección de datos:** Esta parte se trabajara con todo lo levantado tanto del Centro Universitario de Emprendimiento e Innovación UNPHU emprende, como los datos e informaciones ya recopiladas en la investigación.
2. **Analizar Datos:** Se analizara los datos adquiridos, donde puntualizaremos aquellos indicadores y buenas prácticas para las variables identificadas, de manera organizada y precisa.
3. **Sistematizar y Comunicar.**

Gráfica No 1. Procedimiento y Análisis de Investigación.



Fuente: Elaboración propia. Reyes (2020).

Gráfica No 2. Síntesis del abordaje Metodológico.



Fuente: Elaboración propia. Reyes (2020)

Operacionalización de variables

Este proceso metodológico nos permitirá establecer con la claridad el ¿cómo? Se expresará. Los atributos y cualidades de la variable a ser observada y contrastada durante el trabajo de campo.

Tabla No. 1 Operacionalización de Variables.

variable	Dimensión	indicadores	Ítemes	técnicas	instrumentos
Estandarización de Procesos: Pautas o lineamientos donde se establece la unificación de los procedimientos de una organización, con la finalidad de todas hacer lo mismo según el patrón de dichas pautas, buscando trabajar de manera alineadas y dar resultados.	Estructura	Tipo de Estructura Organizativa	¿ Tiene el CUEI de la UNPHU una estructura definida? ¿Cuál es la estructura del CUEI UNPHU Emprende? ¿Están pautados los lineamientos para su funcionamiento? ¿Elementos que posee la estructura del CUEI UNPHU Emprende?	Observación Directa, Entrevista	Check list, Guía de preguntas
	Procedimientos	Efectividad de los Procedimientos	¿ Cuáles aspectos se consideran para delinear procedimientos en este CUEI? ¿Se establecen los objetivos de logro? ¿Los recursos se atienden en función de los objetivos?		
	Oportunidad de Resultados	Proyectos Fondeado Incremento de emprendedores al Centro Capacidades y necesidades cubiertas.	¿El CUEI UNPHU Emprende Arroja resultados?	Encuesta	Cuestionario

Fuente: Elaboración propia, (Reyes 2021).

Anexo 2

Instrumento

Cuestionario dirigido a Gestores y Emprendedores del Centro Universitario de Emprendimiento e Innovación UNPHU Emprende.

Propósito: Recabar información que permita diseñar Manual de Estandarización de Procesos para los Centros Universitarios de Emprendimiento de las Instituciones de Educación Superior.

Instrucciones: A continuación, se les presenta una serie de interrogantes de las cuales deberán responder según su consideración y argumento:

Parte 1: Tipo de Estructura Organizativa

1. ¿Se debe contemplar estructura para los CUE dentro de la Universidad?

- A) De acuerdo
- B) En desacuerdo
- D) Medianamente de acuerdo
- C) Totalmente de acuerdo

2. Deben contemplarse requisitos para la gestión de apertura de un Centro Universitario de Emprendimiento en las IES?

- A) De acuerdo
- B) En desacuerdo
- D) Medianamente de acuerdo
- C) Totalmente de acuerdo

3. ¿Se debe consultar normas, métodos para estandarizar el Proceso de los CUEI?

- A) De acuerdo
- B) En desacuerdo
- D) Medianamente de acuerdo
- C) Totalmente de acuerdo

4. Cuenta el Centro Universitario de Emprendimiento UNPHU Emprende con una Estructura definida?

- ✓ Sí
- ✓ No

5. Pose elementos puntuales la estructura del CUEI UNPHU?

- ✓ Sí
- ✓ No

6. Cuantos colaboradores o personal deben contemplar el CUEI?

- a. Tres
- b. cuatro
- c. Cinco o más

7. Cuales responsabilidad o posicionamiento serian?

- a. Director del CUEI
- b. Gestor
- c. Mentor
- d. Coordinador
- e. Equipo Técnico
- f. Secretaria ejecutiva

Parte 2: Efectividad de los procedimientos

6. Es necesaria la intervención de sistemas, equipos o herramientas especiales para lograr la estandarización de procesos para los CUEI?

- A) De acuerdo
- B) En desacuerdo
- D) Medianamente de acuerdo
- C) Totalmente de acuerdo

7. Se tienen lineamientos pautados para su Funcionamiento?

- A) De acuerdo
- B) En desacuerdo
- D) Medianamente de acuerdo
- C) Totalmente de acuerdo

8. Cuáles son esos lineamientos?, favor detallar.

9. Debe el Ministerio de Educación Superior Ciencia y Tecnología trazar esos lineamientos para la Apertura de los CUEI?

- A) De acuerdo
- B) En desacuerdo
- D) Medianamente de acuerdo
- C) Totalmente de acuerdo

10. Existen aspectos para considerar y delinear procedimiento en este CUE?

- ✓ Si
- ✓ No

11. Se establecen los objetivos de logros?

- A) De acuerdo
- B) En desacuerdo
- D) Medianamente de acuerdo
- C) Totalmente de acuerdo

12. Los recursos se entienden en función de los objetivos?

- A) De acuerdo
- B) En desacuerdo
- D) Medianamente de acuerdo
- C) Totalmente de acuerdo

Parte 3: Proyectos fondeados, incremento de emprendedores al centro, capacidades y necesidades cubiertas.

13. El CUE UNHPU arroja resultados?

- A) De acuerdo
- B) En desacuerdo
- D) Medianamente de acuerdo
- C) Totalmente de acuerdo

14. Cuál ha sido ese resultado de mayor impacto para el CUE UNHPU y toda su Red?

15. Ha recibido las pautas y técnicas para desarrollo de las capacidades dentro del CUE?

- ✓ Sí
- ✓ No

16. Cuáles de las siguientes habilidades posee usted como gestor del CUEI UNPHU Emprende?

- 1. Habilidades Blandas
- 2. Habilidades Duras
- 3. Ambas
- 4. Ninguna

17. Cuantos proyectos son fondeados en el año según sus proyecciones como CUEI?

- ✓ 1 al 5
- ✓ 6 a 10
- ✓ 10 a mas

18.Cuál ha sido el mayor desafío durante todo el proceso del CUEI UNPHU Emprende?

19.Cuál sería su recomendación al momento de apertura un CUEI?

20. Conoce otro modelo fuera del CUEI UNPHU Emprende?

- ✓ Si
- ✓ No

21. Si su respuesta es positiva, contar su experiencia a la menor brevedad y diferencias notadas en ambos modelos.

22. ¿Cuenta su Institución con acuerdos interinstitucionales y/o internacionales para el apoyo del emprendimiento?

- ✓ Si
- ✓ No

23. Que entiendes que debe abarcar en su totalidad el Centro Universitario de Emprendimiento?

- a. Mentalidad y Cultura Emprendedora
- b. Capacitaciones
- c. Mentorías y acompañamientos a emprendedores
- d. Fondos no Reembolsables
- e. Articulación y Vinculación con otras Instituciones
- f. Otros

24. Debe el Ministerio de Educación Superior y la Universidad responsabilizarse de dicha estructura en tema logístico?

- A) De acuerdo
- B) En desacuerdo
- D) Medianamente de acuerdo
- C) Totalmente de acuerdo

25. ¿Debe el Ministerio solicitar las informaciones de lugar para recabar datos estadísticos, de lo que están haciendo los CUEI?

- A) De acuerdo
- B) En desacuerdo
- D) Medianamente de acuerdo
- C) Totalmente de acuerdo



Decanato de Postgrado

Anexo 3.

Informe de Análisis de Resultados

Instrucción: Ya recogida los datos o resultados de nuestra encuesta, a continuación, planteamos la presentación sinóptica de los datos de la investigación de campo, analizar los mismos y ver que nos dan a conocer las diferentes interrogantes de las cuales deberán responder según su consideración y argumento.

Aplicado a 20 colaboradores significativo y de nivel jerárquico para la toma de decisiones en la actualidad desde el Centro Universitario de Emprendimiento UNPHU Emprende,

Los resultados que se presentan a continuación abarcan dos de las dimensiones planteadas en nuestra operacionalización de variables: **1. Tipo de Estructura Organizativa, 2. Efectividad de los procedimientos**, a través del instrumento de cuestionario, donde aborda 13 preguntas con diferentes alternativas, estas ya han sido tabuladas y representada de forma circular o de pastel gráficamente, con la finalidad de poder interpretar los datos ya levantados y analizados.

Parte 1: Tipo de Estructura Organizativa

1. ¿Se debe contemplar estructura para los Centros Universitarios de Emprendimiento, CUEI dentro de la Universidad?

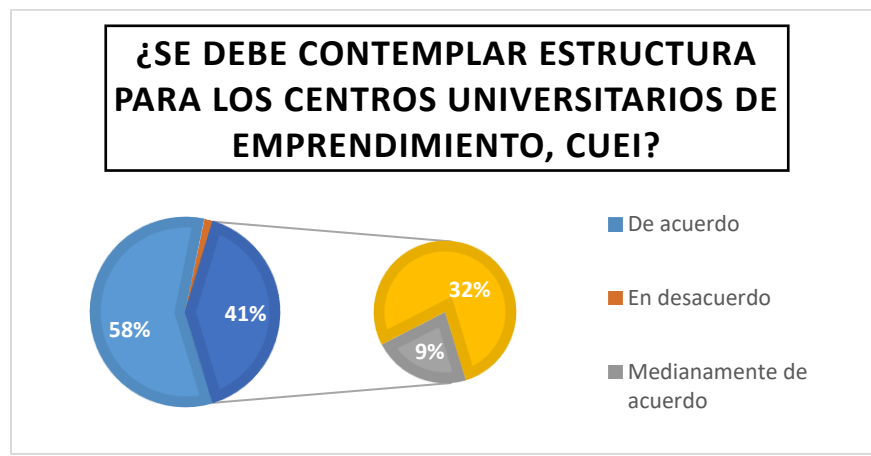
- A) De acuerdo
- B) En desacuerdo
- D) Medianamente de acuerdo

C) Totalmente de acuerdo

Cuadro No. 1 Estructura para los centros universitarios de emprendimiento e innovación.

1. ¿Se debe contemplar estructura para los CUEI dentro de la Universidad?	No. Respuestas	%
A) De acuerdo	12	57.90%
B) En desacuerdo	0	1.50%
D) Medianamente de acuerdo	2	9%
C) Totalmente de acuerdo	6	31.60%
Total	20	100%

Gráfico No. 1 Estructura para los centros universitarios de emprendimiento e innovación.



Fuente: Elaboración propia (Reyes, 2021).

Análisis: El gráfico No. 1, se puede observar que el 58% de los encuestados están de acuerdo y lo que permite interpretar que los Centros Universitarios de Emprendimiento dentro de las Instituciones de Educación Superior, IES, deben contemplar estructura para los mismos, comprobando la viabilidad de esto dentro de nuestras interrogantes en el planteamiento de la problemática, el 32 % de los encuestados están totalmente de acuerdo y siendo un mínimo del porcentaje de un 9% Medianamente de acuerdo, sumamos estos dos porcentajes y tendremos un 41% de la población, considerando esta parte de dicho resultados relevantes a lo positivo de todas ;las respuestas .

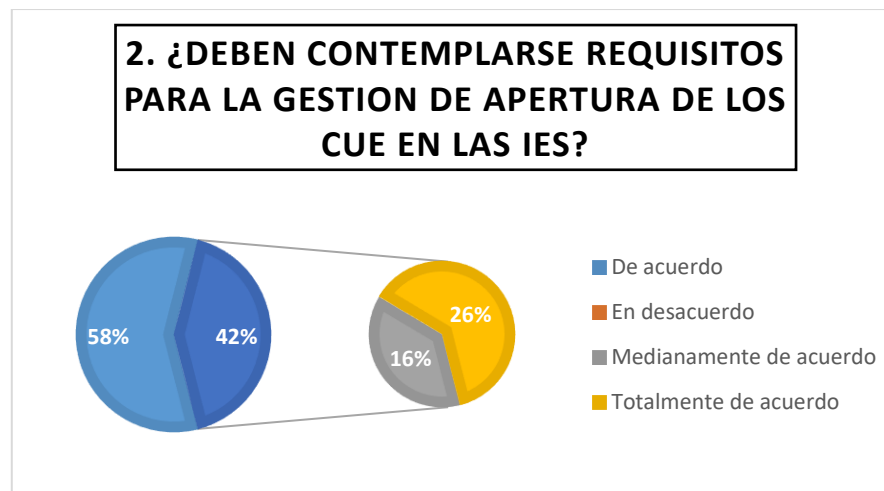
2. ¿Deben contemplarse requisitos para la gestión de apertura de un Centro Universitario de Emprendimiento e Innovación en las IES?

- A) De acuerdo
- B) En desacuerdo
- D) Medianamente de acuerdo
- C) Totalmente de acuerdo

Cuadro No. 2 Requisitos para la gestión de apertura CUEI.

2. ¿Deben contemplarse requisitos para la gestión de apertura de un Centro Universitario de Emprendimiento en las IES?	No. Respuestas	%
A) De acuerdo	11	57.90%
B) En desacuerdo	0	0.00%
D) Medianamente de acuerdo	3	16.00%
C) Totalmente de acuerdo	6	26.30%
Total	20	100%

Gráfico No. 2 Requisitos para la gestión de apertura CUEI



Fuente: *Elaboración propia (Reyes, 2021).*

Análisis: En el gráfico No. 2 arrojado el 58% de los encuestados, el cual se deben contemplar requisitos para la gestión y apertura de los Centros Universitarios de Emprendimiento en las universidades, para la optimización de respuestas según lo establecido por el Ministerio de Educación Superior Ciencia y Tecnología, mientras que un 26% está totalmente de acuerdo y un 16% dice estar medianamente de acuerdo, esto no saben si contemplarse o no dichos requisitos.

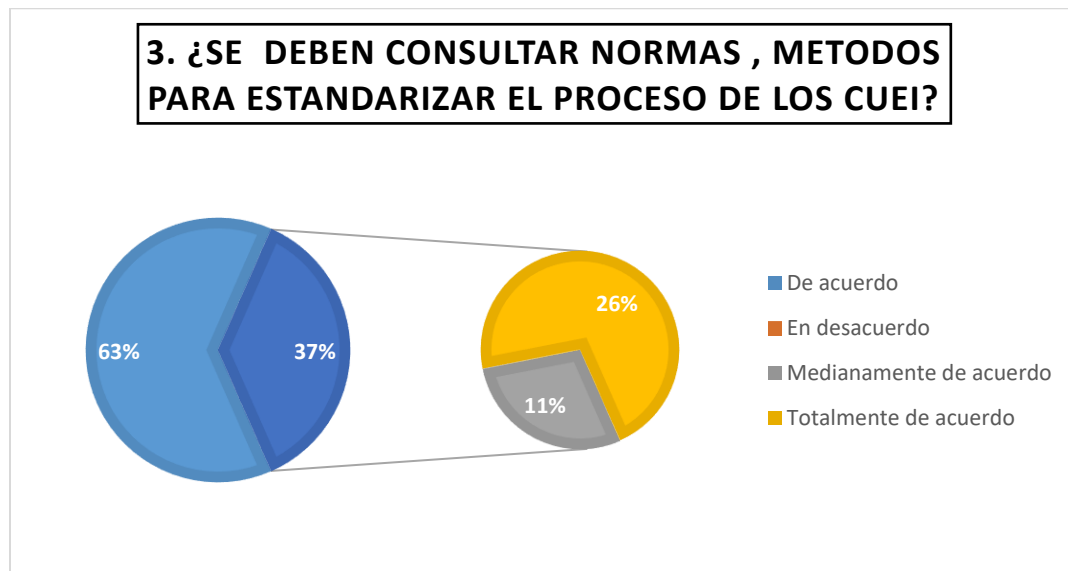
3. ¿Se debe consultar normas, métodos para estandarizar el proceso de los CUEI?

- A) De acuerdo
- B) En desacuerdo
- D) Medianamente de acuerdo
- C) Totalmente de acuerdo

Cuadro No. 3 Consulta de normas y métodos para estandarizar procesos CUEI

3. ¿Se deben consultar normas, métodos para estandarizar el proceso de los CUEI?	No. Respuestas	Porcentaje
A) De acuerdo	12	63.20%
B) En desacuerdo	0	0.00%
D) Medianamente de acuerdo	3	11.00%
C) Totalmente de acuerdo	5	26.30%
Total	20	100%

Gráfico No. 3 ¿Se deben consultar normas, métodos para estandarizar el proceso de los CUEI?



Fuente: *Elaboración propia (Reyes, 2021).*

Análisis: En el gráfico No. 3 la población mayoritaria respondió de acuerdo arrojando un 63% las consultas de normas, métodos para la estandarización de los procesos de los CUE, para obtener mayor claridad, y aplicar mejora a los que están funcionando según su modelo, como es el caso del CUE UNPHU

Emprende, el 26% de los colaboradores encuestados totalmente de acuerdo y un 11% están indecisos al responder dicha interrogante.

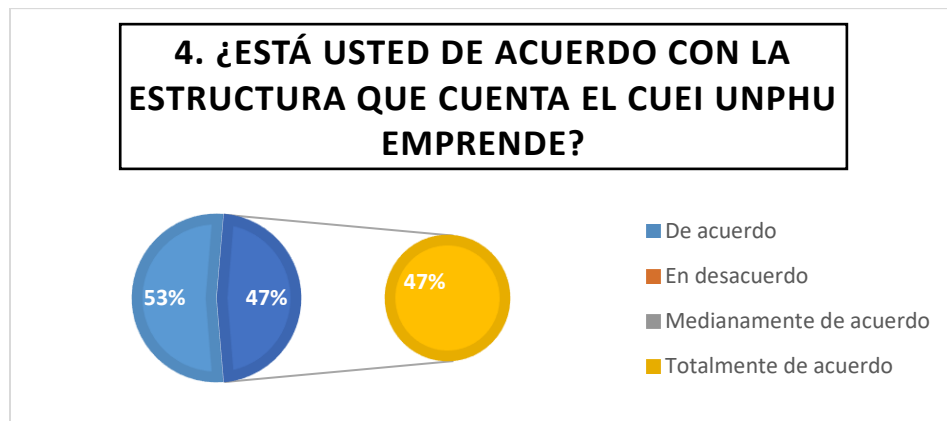
4. ¿Está usted de acuerdo con la estructura que cuenta el Centro Universitario de Emprendimiento e Innovación UNPHU Emprende?

- A) De acuerdo
- B) En desacuerdo
- D) Medianamente de acuerdo
- C) Totalmente de acuerdo

Cuadro No. 4 Estructura que cuenta del CUEI UNPHU Emprende

4. ¿Está usted de acuerdo con la estructura que cuenta el Centro Universitario de Emprendimiento UNPHU Emprende?	No. Respuestas	%
A) De acuerdo	10	52.60%
B) En desacuerdo	0	0.00%
D) Medianamente de acuerdo	0	0.00%
C) Totalmente de acuerdo	10	47.40%
Total	20	100%

Gráfico No. 4 Estructura que cuenta el CUEI UNPHU Emprende.



Fuente: *Elaboración propia (Reyes, 2021).*

Análisis: En el gráfico No. 4 el 53% está de acuerdo y el 47 % totalmente de acuerdo, donde se comprueba que el modelo y estructura correspondiente al CUEI UNPHU Emprende es aprobado por su totalidad de los colaboradores y emprendedores del mismo.

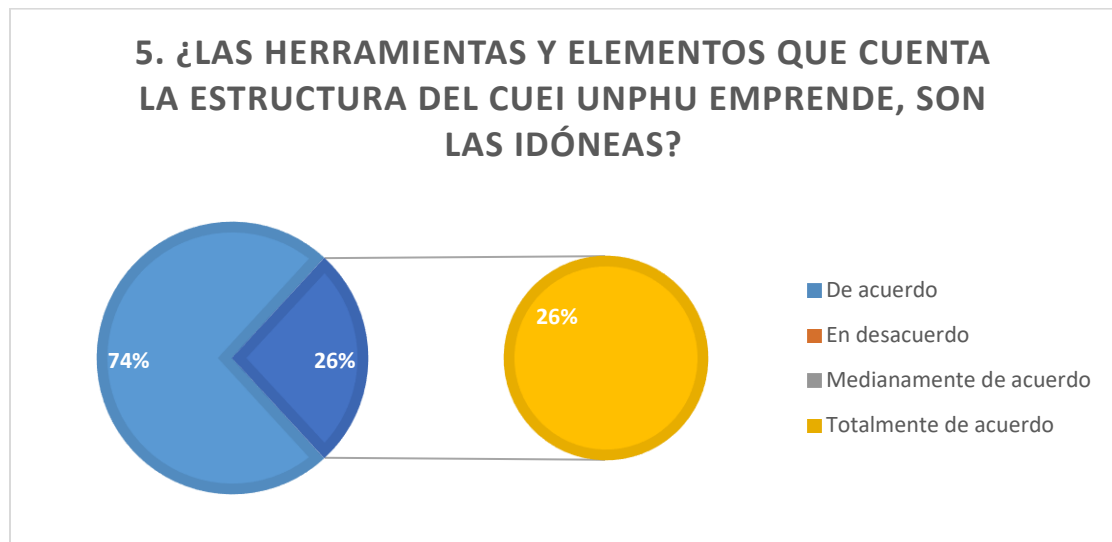
**5. ¿Las herramientas y elementos que cuenta la estructura del Centro
¿Universitario UNPHU Emprende, son las idóneas?**

- A) De acuerdo
- B) En desacuerdo
- D) Medianamente de acuerdo
- C) Totalmente de acuerdo

Cuadro No. 5 Herramientas y elementos idóneas del CUEI UNPHU Emprende.

5. ¿Las herramientas y elementos que cuenta la estructura del Centro Universitario UNPHU Emprende, son las idóneas?	No. Respuestas	%
A) De acuerdo	15	73.70%
B) En desacuerdo	0	0.00%
D) Medianamente de acuerdo	0	0.00%
C) Totalmente de acuerdo	5	26.30%
Total	20	100%

Grafico. 5 Herramientas y elementos idóneas del CUEI UNPHU Emprende



Fuente: *Elaboración propia (Reyes, 2021).*

Análisis: En este grafico No. 5 en esta interrogante se contempla que el 74% establece que las herramientas y elementos utilizados desde el CUEI UNPHU Emprende son las idóneas, y el 26 % Totalmente de acuerdo, completando un 100% a que dichas herramientas y elementos son las idóneas para trabajar.

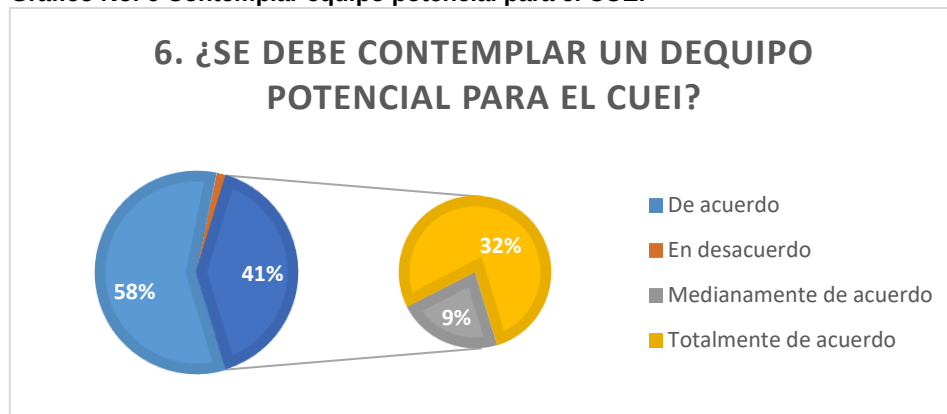
6. ¿Se debe contemplar un equipo potencial para el Centro Universitario de Emprendimiento e Innovación?

- A) De acuerdo
- B) En desacuerdo
- D) Medianamente de acuerdo
- C) Totalmente de acuerdo

Cuadro No. 6 Contemplar equipo potencial para el CUE.

6. ¿Se debe contemplar un equipo potencial para el Centro Universitario de Emprendimiento?	No. Respuestas	%
A) De acuerdo	12	57.90%
B) En desacuerdo	1	1.50%
D) Medianamente de acuerdo	1	9.00%
C) Totalmente de acuerdo	6	31.60%
Total	20	100%

Gráfico No. 6 Contemplar equipo potencial para el CUEI



Fuente: *Elaboración propia (Reyes, 2021).*

Análisis: En el grafico No. 6 podemos observar que el 58% de los encuestados, están de acuerdo con que se debe contemplar un equipo potencial, un 32% de los encuestados están totalmente de acuerdo y un mínimo de 9% de los encuestados esta medianamente de acuerdo (al que llamamos colaboradores indecisos).

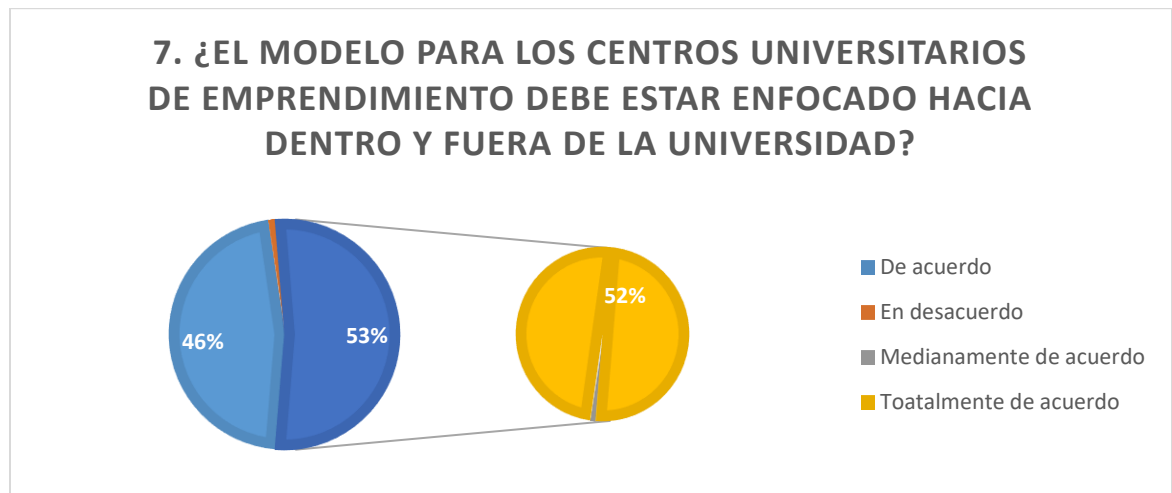
7. ¿El modelo para los Centros Universitarios de Emprendimiento e Innovación debe estar enfocado hacia dentro y fuera de la universidad?

- A) De acuerdo
- B) En desacuerdo
- D) Medianamente de acuerdo
- C) Totalmente de acuerdo

Cuadro No. 7 Modelo de los CUE enfocado hacia dentro y fuera de las IES.

7. ¿El modelo para los Centros Universitarios de Emprendimiento debe estar enfocado hacia dentro y fuera de la universidad?	No. Respuestas	%
A) De acuerdo	8	46.40%
B) En desacuerdo	1	1.00%
D) Medianamente de acuerdo	1	0.50%
C) Totalmente de acuerdo	10	52.10%
Total	20	100%

Gráfico No. 7 Modelo de los CUEI enfocado hacia dentro y fuera de las IES.



Fuente: *Elaboración propia (Reyes, 2021).*

Análisis: En el grafico No. 7 arroja un 46% de los encuestados de acuerdo en que el modelo de los CUEI esté enfocado hacia dentro y fuera de la universidad y el otro 52% de encuestados Totalmente de acuerdo hacia la misma alternativa, si sumamos tendremos que el 46 % de acuerdo y el 53% totalmente de acuerdo, para un 100% de encuestado afirmaron estar de acuerdo con dicho enfoque.

Parte 2: Efectividad de los procedimientos

8. Es necesaria la intervención de sistemas, equipos o herramientas especiales para lograr la estandarización de procesos para los Centros Universitarios de Emprendimiento e Innovación?

- A) De acuerdo
- B) En desacuerdo
- D) Medianamente de acuerdo
- C) Totalmente de acuerdo

Cuadro No. 8 Intervención para el logro de estandarización de procesos CUEI.

8. ¿Es necesaria la intervención de sistemas, equipos o herramientas especiales para lograr la estandarización de procesos para los Centros Universitarios de Emprendimiento?	No. Respuestas	%
A) De acuerdo	8	47.40%
B) En desacuerdo	1	1.00%
D) Medianamente de acuerdo	5	26.30%
C) Totalmente de acuerdo	6	26.30%
Total	20	100%

Gráfico No. 8 Intervención para el logro de estandarización de procesos CUEI.



Fuente: *Elaboración propia (Reyes, 2021).*

Análisis: En el grafico No. 8, donde nos enfocamos en nuestra segunda dimensión, visualizamos que el 48% están de acuerdo, el 26% totalmente de acuerdo, en que se halla la intervención de los sistemas, herramientas para lograr la estandarización de los procesos en los CUE, mientras que un 26% esta medianamente de acuerdo (al que llamamos colaboradores indecisos).

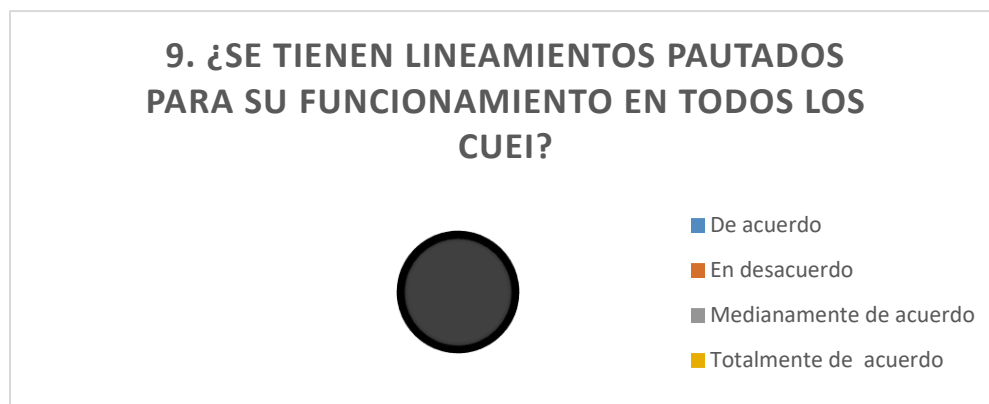
9. ¿Se tienen lineamientos pautados para su Funcionamiento en todos los CUEI?

- A) De acuerdo
- B) En desacuerdo
- D) Medianamente de acuerdo
- C) Totalmente de acuerdo

Cuadro No. 9 Lineamientos para su funcionamiento en los CUEI

9. ¿Se tienen lineamientos pautados para su Funcionamiento en todos los CUE?	No. Respuestas	%
A) De acuerdo	3	8.30%
B) En desacuerdo	15	89.70%
D) Medianamente de acuerdo	1	1.00%
C) Totalmente de acuerdo	1	1.00%
Total	20	100%

Gráfico No. 9 Lineamientos para su funcionamiento en los CUEI



Fuente: *Elaboración propia (Reyes, 2021).*

Análisis: En el grafico No. 9, podemos observar el color y como es plasmado dicho gráfico, ya que el 89% de los encuestados, que fueron algunos de los gestores que también están dentro de alguna estructura de CUE, respondieron están en desacuerdo en que no existen lineamientos pautados para el funcionamiento de estos, un 8.3% de acuerdo y 1% medianamente de acuerdo y totalmente de acuerdo. Pudiéramos partir desde este indicador para nuestro contexto del diagnóstico y nuestra propuesta a presentar.

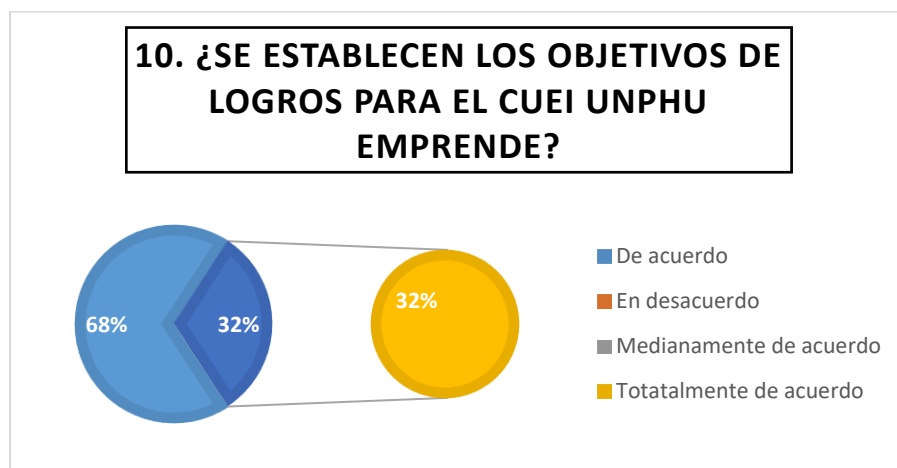
10. ¿Se establecen los objetivos de logros para el Centro Universitario de Emprendimiento UNPHU Emprende?

- A) De acuerdo
- B) En desacuerdo
- D) Medianamente de acuerdo
- C) Totalmente de acuerdo

Cuadro No. 10 Objetivos de logros CUEI UNPHU Emprende

10. ¿Se establecen los objetivos de logros para el Centro Universitario de Emprendimiento UNPHU Emprende?	No. Respuestas	%
A) De acuerdo	14	68.40%
B) En desacuerdo	0	0.00%
D) Medianamente de acuerdo	0	0.00%
C) Totalmente de acuerdo	6	31.60%
Total	20	100%

Cuadro No. 10 Objetivos de logros CUEI UNPHU Emprende.



Fuente: *Elaboración propia (Reyes, 2021).*

Análisis: El grafico No. 10, nos arrojan un 68% de los encuestados y un 32% de los mismos están de acuerdo y totalmente de acuerdo en que dentro del CUEI UNPHU Emprende, se establecen los objetivos de logros.

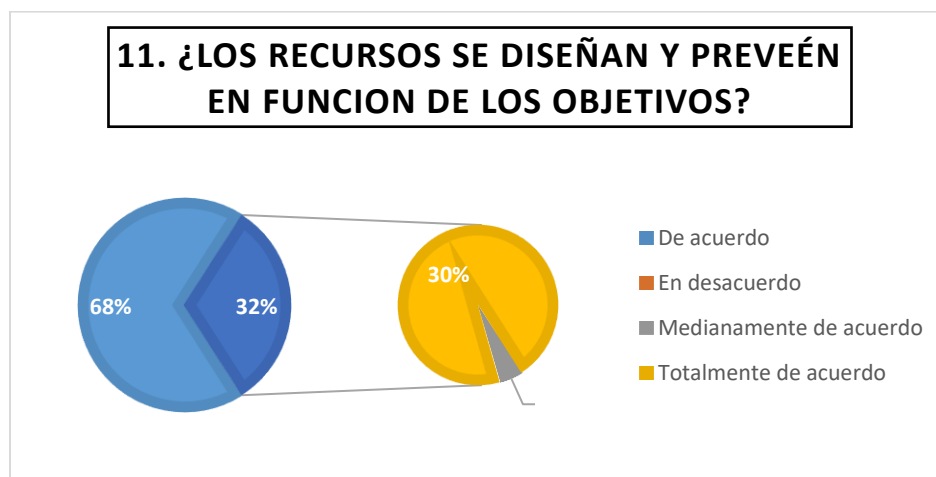
11. ¿Los recursos se diseñan y prevén en función de los objetivos?

- A) De acuerdo
- B) En desacuerdo
- D) Medianamente de acuerdo
- C) Totalmente de acuerdo

Cuadro No. 11 Recursos diseñados según los Objetivos

11. ¿Los recursos se diseñan y prevén en función de los objetivos?	No. Respuestas	Porcentaje
A) De acuerdo	13	68.40%
B) En desacuerdo	0	0.00%
D) Medianamente de acuerdo	1	1.50
C) Totalmente de acuerdo	6	30.60%
Total	20	100%

Gráfico No. 11 Recursos diseñados según los objetivos



Fuente: *Elaboración propia (Reyes, 2021)*

Análisis: En siguiente grafico No. 11, se arroja un 68 y 30% de los encuestados están de acuerdo y totalmente de acuerdo en que los recursos se prevén y se diseñan en función de los objetivos del CUE UNPHU Emprende.

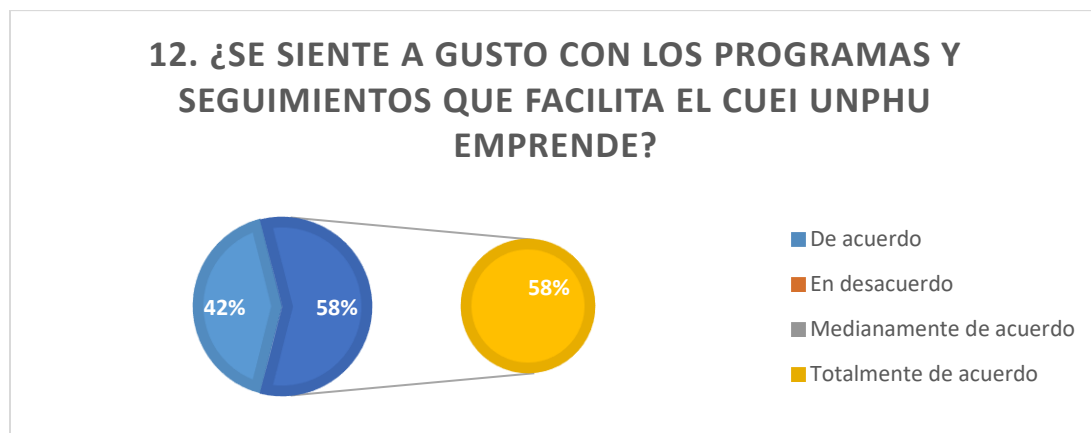
12. Se siente a gusto con los programas y semiento que facilita el Centro Universitario de Emprendimiento UNPHU Emprende?

- A) De acuerdo
- B) En desacuerdo
- D) Medianamente de acuerdo
- C) Totalmente de acuerdo

Cuadro No. 12 Programas y Seguimiento del CUEI UNPHU Emprende

12. ¿Se siente a gusto con los programas y seguimiento que facilita el Centro Universitario de Emprendimiento e Innovación UNPHU Emprende?	No. Respuestas	%
A) De acuerdo	9	42.10%
B) En desacuerdo	0	0.00%
D) Medianamente de acuerdo	0	0.00%
C) Totalmente de acuerdo	11	57.90%
Total	20	100%

Gráfico No. 12 Programas y seguimientos del CUEI UNPHU Emprende



Fuente: *Elaboración propia (Reyes, 2021).*

Análisis: En el grafico No. 12 observamos que el 58% de los encuestados se siente a gusto con los programas que desarrollan en el CUEI UNPHU Emprende y el 42% encuestados están de igual forma de acuerdo

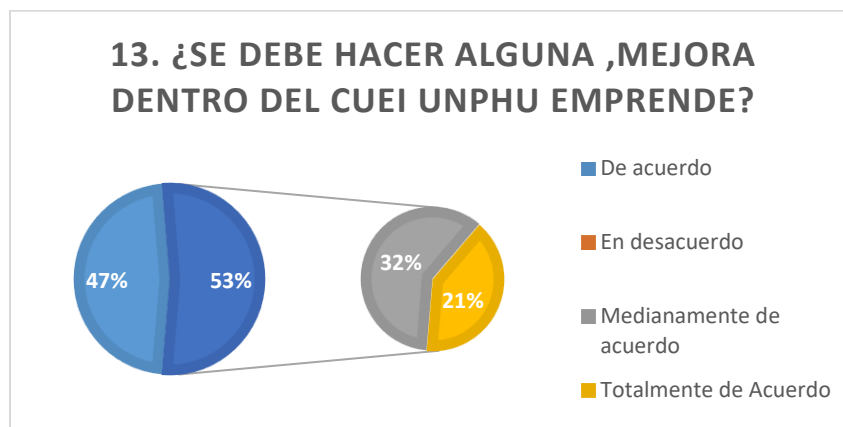
13. Se debe hacer alguna Mejora dentro del Centro Universitario de Emprendimiento UNPHU Emprende?

- A) De acuerdo
- B) En desacuerdo
- D) Medianamente de acuerdo
- C) Totalmente de acuerdo

Cuadro No. 13 Mejora del CUEI UNPHU Emprende

13. ¿Se debe hacer alguna Mejora dentro del Centro Universitario de Emprendimiento e Innovación UNPHU Emprende?	No. Respuestas	%
A) De acuerdo	10	47.40%
B) En desacuerdo	0	0.00%
D) Medianamente de acuerdo	5	31.60%
C) Totalmente de acuerdo	5	21.10%
Total	20	100%

Gráfico No. 13 Mejora del CUEI UNPHU Emprende



Fuente: *Elaboración propia (Reyes, 2021).*

Análisis: En el grafico No. 13, se arrojan los siguientes resultados el 47% están de acuerdo en que se haga mejora, el 21% de los encuestados totalmente de acuerdo en que se realicen las mejoras y el 32% de los encuestados arrojaron que están medianamente de acuerdo (al que llamamos colaboradores indecisos). En ese sentido este formara parte de nuestros indicadores para el diagnóstico y presentación de propuesta.

Anexo 4.

Informe de Análisis de Resultados

Instrucciones: Recogida de los datos o resultados de nuestro cuestionario, planteamos la presentación sinóptica de la investigación de campo, analizar los mismos y ver que nos dan a conocer las diferentes interrogantes de las cuales deberán responder según su consideración y argumento, a través de la entrevista, según el cuestionario, aplicado al Director del Centro Universitario de Emprendimiento e Innovación UNPHU Emprende, la alta autoridad para la toma de decisiones en la actualidad desde el CUEI.

Abarcando una de las dimensiones planteadas en nuestra operacionalización de variables: **Correspondiente a nuestra dimensión 3. Proyectos Fondeados, Incremento de Emprendedores al CUEI, capacidades y necesidades cubiertas**, a través del instrumento de cuestionario, donde aborda 14 preguntas con diferentes alternativas, y algunas abiertas, estas ya han sido tabuladas y representada de forma circular o de pastel gráficamente, con la finalidad de poder interpretar los datos ya levantados y analizados.

Parte 3: Proyectos fondeados, incremento de emprendedores al centro, capacidades y necesidades cubiertas.

1. ¿El Centro Universitario de Emprendimiento e Innovación UNHPU Emprende arroja resultados?

- A) De acuerdo
- B) En desacuerdo
- D) Medianamente de acuerdo
- C) Totalmente de acuerdo

Cuadro No. 14 Arroja resultados el CUEI UNPHU Emprende

1. ¿El Centro Universitario de Emprendimiento e Innovación UNHPU Emprende arroja resultados?	Respuesta: director del CUEI UNPHU Emprende	%
A) De acuerdo		
B) En desacuerdo		
D) Medianamente de acuerdo		
C) Totalmente de acuerdo		100%
Total	1	100%

Análisis: Como lo contemplamos en el cuadro No. 14, para el director del CUEI UNPHU Emprende, dicho centro arroja totalmente resultados, según los programas y fases que tienen estipulado en su modelo de gestión.

2. ¿Ha recibido el CUEI UNPHU Emprende las pautas y técnicas para el desarrollo de las capacidades?

- A) De acuerdo
- B) En desacuerdo
- D) Medianamente de acuerdo
- C) Totalmente de acuerdo

Cuadro No. 15 Pautas y técnicas para el desarrollo de las capacidades para el CUEI UNPHU Emprende.

2. ¿Ha recibido el CUEI UNPHU Emprende las pautas y técnicas para el desarrollo de las capacidades?	Respuesta: Director del CUEI UNPHU Emprende	%
A) De acuerdo		
B) En desacuerdo		
D) Medianamente de acuerdo		100%
C) Totalmente de acuerdo		
Total	1	100%

3. Cuál ha sido ese resultado de mayor impacto para el CUEI UNPHU Emprende y toda su RED?

Para el director del CUEI UNPHU Emprende, este resultado ha sido el reconocimiento a nivel nacional y a su vez el número de emprendedores incubados desde sus espacios, con las capacitaciones, mentorías y la vinculación con instituciones y organismos bancario para su financiamiento.

4. ¿Cuántos proyectos son fondeados en el año según sus proyecciones como CUE?

- ✓ 1 al 5
- ✓ 6 a 10
- ✓ 10 a mas

Cuadro No. 16 Proyectos fondeados por el CUEI UNPHU Emprende.

4. ¿Cuántos proyectos son fondeados en el año según sus proyecciones como CUE?	Respuestas: Director del CUEI UNPHU Emprende	%
A) 1 al 5		100%
B) 6 a 10		
D) 10 a mas		
Total	1	100%

Análisis: Según la respuesta a esta interrogante del cuadro No. 16, donde hace referencia que de uno (1) a cinco (5) proyectos son fondeados, a su entender el director hace hincapié que son muy pocos los proyectos establecidos o afortunados para fondearse con algunas instituciones u órgano bancario, ya que los espacios para buscar dichos fondos son muy mínimos, detallamos mas según el cuadro siguiente.

5. ¿Posee usted y sus colaboradores las habilidades y competencias como gestores del CUEI UNPHU Emprende?

- A) De acuerdo
- B) En desacuerdo
- D) Medianamente de acuerdo
- C) Totalmente de acuerdo

Cuadro No. 17 Habilidades y competencias de los colaboradores del CUEI UNPHU Emprende.

5. ¿Posee usted y sus colaboradores las habilidades y competencias como gestores del CUEI UNPHU Emprende?	Respuesta: Director del CUEI UNPHU Emprende	Porcentaje
A) De acuerdo		
B) En desacuerdo		
D) Medianamente de acuerdo		
C) Totalmente de acuerdo	1	100%
Total	1	100%

6. ¿Cuál ha sido el mayor desafío durante todo el proceso del CUEI UNPHU Emprende?

Lograr fondos para el desarrollo de proyectos de mayor impacto a nivel del Ecosistema de Emprendimiento de Republica Dominicana.

7. Conoce otro modelo fuera del CUEI UNPHU Emprende?

✓ Si

✓ No

8. Si su respuesta es positiva, contar su experiencia a la menor brevedad y diferencias notadas en ambos modelos.

- ✓ Es un modelo híbrido.
- ✓ Con un enfoque sustentado en la persona con potencial emprendedor.
- ✓ Sistema integrado al centro MiPymes y red de proyectos, lo que permite darle seguimiento y acompañamiento al emprendedor.
- ✓ Apoyo de la Universidad.
- ✓ Enfoque cuádruple hélice.
- ✓ Sistema integrado de apoyo a la innovación y patentes (con dos patentes registradas).
- ✓ Resultados evidentes que mostrar.

9. ¿Cuenta su Institución con acuerdos interinstitucionales y/o internacionales para el apoyo del emprendimiento?

- ✓ Si
- ✓ No

10. Emita su opinión crítica de los aspectos o fases que debe contemplar en su totalidad un CUE?

- Difusión de la cultura y actitud emprendedora
- Detección de los alumnos, profesores o egresados que tengan potencial emprendedor
- Desarrollo de programas orientados al lanzamiento del emprendimiento y a la búsqueda de inversión
- Seguimiento y apoyo continuo en forma posterior
- Apoyo a los proyectos que tengan dispositivos o sistemas patentables

11. ¿Considera usted que debe el Ministerio de Educación Superior y la Universidad responsabilizarse de dicha estructura en tema logístico?

- A) De acuerdo
- B) En desacuerdo
- D) Medianamente de acuerdo
- C) Totalmente de acuerdo

Cuadrado No. 18 Responsabilidad del Ministerio de Educación Superior y las Universidades.

11. ¿Considera usted que debe el Ministerio de Educación Superior y la Universidad responsabilizarse de dicha estructura en tema logístico?	Respuestas: Director CUEI UNPHU Emprende	%
A) De acuerdo		
B) En desacuerdo		
D) Medianamente de acuerdo		
C) Totalmente de acuerdo	1	100%
Total	1	100%

12. ¿Entiende que el Ministerio debe solicitar las recabar datos estadísticos de lo que están haciendo los CUEI, en un periodo determinado?

- A) De acuerdo
- B) En desacuerdo
- D) Medianamente de acuerdo
- C) Totalmente de acuerdo

Cuadro No. 19 El Ministerio de Educación Superior debe recabar datos estadísticos en un periodo determinado.

12. ¿Entiende que el Ministerio debe solicitar las recabar datos estadísticos de lo que están haciendo los CUE, en un periodo determinado?	Respuestas: Director CUEI UNPHU Emprende	%
A) De acuerdo		
B) En desacuerdo		
D) Medianamente de acuerdo		
C) Totalmente de acuerdo	1	100%
Total	1	100%

13. Cuál sería su recomendación al momento de apertura un CUEI, como experto en la gestión de modelo para Centros Universitarios de Emprendimiento?

Contar con el apoyo de las autoridades de las Universidades y que sea un centro independiente, de apoyo y no dependiente de ninguna facultad o escuela.

Análisis: Desde nuestro punto de vista, basada en el análisis de dicha entrevista, realizada al Director del CUEI UNPHU Emprende, estamos viendo una óptica o visión hacia un Centro Universitario de Emprendimiento muy abarcador, contemplando un enfoque híbrido y que este busque de manera articulada las instituciones u organismos competentes para aportar capital semilla o fondear a los diferentes proyectos y que estos sean incrementados en los próximos años, que se aborde la mentalidad, cultura emprendedora, trabajando las habilidades blandas a nuestros emprendedores y docentes al frente de los CUEI, que este a su vez reciban el apoyo y colaboración de las instituciones académicas y las que están trabajando el emprendimiento e innovación en nuestra República Dominicana.

Anexo 4

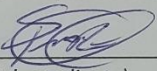
Carta de aprobación de la Institución



SOLICITUD Y AUTORIZACIÓN EMPRESARIAL PARA REALIZACIÓN DE TRABAJO FINAL Y/O MONOGRAFICO

Yo, Priska Reyes, cédula 001-1313313-6, matrícula de la Universidad APEC 2019-1671, estudiante de término del programa **Maestría en Gerencia y Productividad**, cursando la asignatura de Trabajo final y/o Monográfico, solicita la autorización del Ministerio de Educación Superior, Ciencia y Tecnología, MESCyT, para realizar mi trabajo final/o monográfico sobre: **Propuesta Manual Estandarización de Protocolo para la Ejecución de Centros Universitarios de Emprendimiento, Innovación e Investigación en el Sistema de Educación Superior en República Dominicana: Caso Centro Universitario de Emprendimiento, de la Universidad Pedro Henríquez Ureña, UNPHU Emprende, y acceder a las informaciones que precisaré para este fin.**

Este trabajo tiene por objetivo, presentar propuesta manual modelo de gestión, para la estandarización y ejecución de los diferentes Centros Universitarios de Emprendimiento, en República Dominicana, con la finalidad que todos tengan los mismos lineamientos para la cosecha y avance de óptimos resultados.


(Firma del estudiante)

Yo, Genaro Rodriguez Martínez,

Viceministro de Ciencia y Tecnología, MESCyT

Cédula 031-0106786-0 autoriza a realizar el Trabajo final y/o Monográfico, arriba señalado y que el mismo podrá:

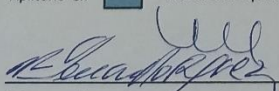
Utilizar el ☒ nombre de la Institución

☐ Utilizar un pseudónimo en caso necesario

☒ Ser expuesto ante compañeros, profesores y personal de la Universidad APEC

☒ Ser incluido dentro del acervo de la Biblioteca de UNAPEC

Aplicarlo en ☒ el área correspondiente dentro de la Institución si responde a las necesidades diagnosticadas.


(Firma de quien autoriza y sello de la empresa)



